



Bernardo Silva Rosendo Carvalho do Carmo

Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

Aplicação da metodologia **Balanced Scorecard** numa Organização **non-profit**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Prof^a. Doutora Helena Maria Lourenço
Carvalho Remígio, Professora Auxiliar, Faculdade de
Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Isabel Maria do Nascimento Lopes Nunes
Arguente: Prof. Doutora Susana Carla Vieira Lino Medina Duarte
Vogal: Prof. Doutora Helena Maria Lourenço Carvalho Remígio



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro 2018

Copyright

Copyright em nome de Bernardo Silva Rosendo Carvalho do Carmo, da FCT/UNL e da UNL.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Agradeço aos representantes do Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa pela oportunidade que me deram de desenvolver esta dissertação nesta organização. À responsável pela comissão de distribuição e ao membro da administração pelo tempo disponibilizado ao longo da realização do trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Carvalho, pela disponibilidade e incentivo, imprescindíveis para a concretização desta etapa.

Aos meus pais, irmã, avós e tios, por acreditarem em mim, por me darem forças para terminar este trabalho e por me permitirem chegar aqui.

Resumo

A metodologia *Balanced Scorecard* que permite a monitorização e gestão da estratégia usando indicadores de performance tem visto o seu âmbito de implementação ser alargado para organizações de índoles variadas. O que inicialmente era uma metodologia pensada para o setor privado, tornou-se numa metodologia de possível implementação em organizações *non-profit*, normalmente caracterizadas por diminuta competência a nível de monitorização estratégica.

A presente dissertação visa o desenvolvimento da metodologia *Balanced Scorecard* no Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa, uma organização *non-profit* portuguesa, de forma a munir-la de uma metodologia que lhe possibilite alcançar os objetivos a que se propõe e melhorar o seu trabalho ao serviço da comunidade. A implementação do *Balanced Scorecard* prevê a concretização de três fases: Planeamento; Desenvolvimento dos fundamentos do *Balanced Scorecard*; Execução e *feedback*. O objetivo da dissertação foi a concretização das duas primeiras fases da implementação do *Balanced Scorecard* no Banco Alimentar Contra a Fome, tendo a terceira fase ficado fora do âmbito da dissertação por constrangimentos de calendário da organização. Subadjacente ao propósito principal, transcorrem outros subobjetivos, nomeadamente, a definição de objetivos estratégicos e metas, escolha de indicadores, desenho de iniciativas e desenvolvimento do mapa estratégico do BACF.

Foi usada uma metodologia de estudo de caso, sendo recolhidos dados relativos a: missão, visão e valores do Banco Alimentar Contra a Fome; objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas; relações causa-efeito. Posteriormente, procedeu-se à análise dos dados e desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* e mapa estratégico do Banco Alimentar Contra a Fome. Por esse motivo, pode-se afirmar que o objetivo principal da dissertação foi atingido.

Palavras-Chave

Balanced Scorecard, Monitorização de performance, Mapa estratégico, Organizações *non-profit*, Indicadores de performance.

Abstract

The Balanced Scorecard methodology that allows the monitoring and management of the strategy using performance indicators has seen its scope of implementation extended to organizations of various kinds. What was initially a methodology designed for the private sector, has become a methodology of possible implementation in non-profit organizations, usually characterized by little competence in strategic monitoring.

This dissertation aims to develop the Balanced Scorecard methodology in the Banco Alimentar Contra a Fome in Lisbon, a Portuguese non-profit organization, to provide it with a methodology that enables it to achieve its objectives and improve its work at the service of the community. The implementation of the Balanced Scorecard foresees the realization of three phases: Planning; Development of the basics of the Balanced Scorecard; Execution and feedback. The purpose of the dissertation was the implementation of the first two phases of the implementation of the Balanced Scorecard in the Banco Alimentar Contra a Fome, with the third phase being outside the scope of the dissertation due to the organization's schedule constraints. Subsequent to the main purpose, other sub-objectives are carried out, namely the definition of strategic objectives and targets, the selection of indicators, the design of initiatives and the development of the BACF strategic map.

A case study methodology was used, data were collected on: mission, vision and values of the Banco Alimentar Contra a Fome; strategic objectives, indicators, targets and initiatives; cause-effect relationships. Subsequently, the data were analyzed and the Balanced Scorecard and strategic map of the Banco Alimentar Contra a Fome was developed. For this reason, it can be stated that the main objective of the dissertation was reached.

Keywords

Balanced Scorecard, Performance monitoring, Strategic map, Non-profit organizations, Performance indicators.

Abreviaturas, siglas e acrónimos

BSC – Balanced Scorecard

BACF – Banco Alimentar Contra a Fome

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO – International Organization for Standardization

ONP – Organização *Non-Profit*

Índice

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento e Objetivos da Dissertação	1
1.2	Estrutura da Dissertação	3
2	Medição e Gestão de Performance	5
2.1	Medição de Performance	5
2.2	Gestão de Performance	6
3	<i>Balanced Scorecard</i>	11
3.1	Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	11
3.2	Doutrina do <i>Balanced Scorecard</i>	13
3.2.1	Perspetiva Financeira	14
3.2.2	Perspetiva Clientes	15
3.2.3	Perspetiva Processos Internos	16
3.2.4	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	17
3.2.5	Relações causa-efeito	18
3.3	Conceitos fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>	19
3.3.1	Missão	19
3.3.2	Valores	19
3.3.3	Visão	20
3.3.4	Estratégia e o <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.4	Vantagens e desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	21
3.5	Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> a Organizações <i>Non-Profit</i>	22
3.6	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> em Organizações <i>Non-Profit</i>	26
3.6.1	Planeamento	28
3.6.2	Desenvolvimento dos fundamentos do BSC	30
3.6.3	Execução e Feedback	32
3.7	Mapas estratégicos em Organizações <i>Non-Profit</i>	33
4	Banco alimentar contra a fome	37
4.1	História	37
4.2	Missão, Visão e Valores	37
4.3	Configuração dos Processos do Banco Alimentar Contra Fome de Lisboa	40
4.3.1	Transporte	40
4.3.2	Armazenamento	40

4.3.3	<i>Picking</i> e Expedição	41
4.3.4	Como pode uma instituição receber alimentos?	41
5	Estudo de caso	43
5.1	Metodologia de Investigação	43
5.2	Fase 1 – Recolha e Análise de Dados.....	44
5.3	Fase 2 – Elaboração do BSC e Mapa Estratégico	46
6	Conclusões	53
6.1	Conclusões gerais.....	53
6.2	Limitações do estudo.....	55
6.3	Recomendações para futuros trabalhos	55
	Referências Bibliográficas	57
	Anexo 1	60

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Procedimentos a adotar na gestão de performance.....	7
Figura 3.1 - Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> e as suas ligações	12
Figura 3.2 - Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> . Adaptado de Pinto (2009)	13
Figura 3.3 - Arquiteturas do <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às organizações <i>non-profit</i>	24
Figura 3.4 - Metodologia de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> , adaptado de Yang et al. (2005)	27
Figura 3.5 - Etapas da implementação - Planeamento	28
Figura 3.6 - Motivos para a implementação do BSC. Adaptado de Yang et al. (2005)	28
Figura 3.7 - Etapas de Implementação - Desenvolvimento dos fundamentos do BSC	30
Figura 3.8 - Dados a recolher	30
Figura 3.9 - Etapas de Implementação - Execução e Feedback	32
Figura 3.10 - Exemplo de Mapa estratégico, adaptado de Kaplan e Norton (2004)	34
Figura 5.1 - Fases de recolha de dados e os seus outputs.....	44
Figura 5.2 - Mapa Estratégico do BACF.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Estrutura da dissertação	3
Tabela 5.1 - Objetivos estratégicos	45
Tabela 5.2 - Indicadores do BACF	46
Tabela 5.3 - Perspetiva Clientes/Stakeholders do BACF	48
Tabela 5.4 - Perspetiva Financeira do BACF	48
Tabela 5.5 - Perspetiva Processos Internos do BACF	49
Tabela 5.6 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento do BACF	50

1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados um breve enquadramento da dissertação, os objetivos propostos e por fim a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento e Objetivos da Dissertação

Organizações *non-profit* (ONPs) são organizações de carácter jurídico que visam a distribuição de bens ou a prestação de serviços sem o propósito da distribuição de lucros pelos seus fundadores (Social, 2018). Esta característica promove a orientação de serviços para o cuidado da comunidade/sociedade, em vez da obtenção de lucros, comportamento característico do setor privado. Alguns objetivos deste tipo de organizações prendem-se com:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Não obstante, apesar de não procurarem lucrar com a prestação dos seus serviços, estas organizações necessitam de assegurar a sua sobrevivência financeira, para assim garantir a continuidade do seu exercício ao serviço da comunidade. Esta premissa levanta a necessidade de cada organização melhorar a sua competitividade e justificar a alocação de fundos e doações que recebe.

Apenas registando os níveis de performance atingidos é possível relatar o estado em que determinada organização se encontra (Osborne & Gaebler, 1992). Uma análise à monitorização da performance possibilita ainda denotar quais os pontos-chave que devem ser alterados para melhorar a performance da organização, ou seja, que atividades e processos devem ser trabalhados para que a performance da organização aumente.

Até 1992 a monitorização de performance era essencialmente baseada em indicadores financeiros, mas então, Kaplan e Norton desenvolveram uma metodologia que acrescentava mais três pontos de vista, três perspetivas a ter em consideração quando se analisa a performance de uma organização – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, o *Balanced Scorecard*

(BSC) (Kaplan & Norton, 1992). O facto do BSC envolver as 4 perspetivas que totalizam todas as dimensões do âmbito de uma organização fez com que fosse largamente adotado, não só por empresas, mas também por ONP (Hoque, 2014).

Sucessivas publicações acerca do BSC fizeram, desta metodologia de monitorização de performance, um sistema de gestão e comunicação da estratégia e apoio à mudança (Hoque, 2014). Ou seja, o BSC tornou-se numa metodologia de grande utilidade quando uma organização pretende melhorar a sua condição no mercado, tornar-se mais competitiva quer melhorando os seus processos, quer alinhando-os com a estratégia, ou implementando novos processos. Foi neste sentido que o BSC foi abordado na dissertação.

O BACF é uma ONP, assumindo também, um carácter logístico pois visa a distribuição de bens alimentares pelos mais carenciados. Essa distribuição é assegurada através de um conjunto de processos implementados pela organização, em que, após o recebimento, triagem e alocação dos bens alimentares aos seus clientes (instituições de solidariedade), estes procedem à sua recolha no armazém do BACF e, posteriormente, encarregam-se de entregar os alimentos aos indivíduos e famílias mais necessitadas.

O aumento do número de instituições que pedem apoio, em paralelo com o decréscimo das doações, é um dos maiores problemas que o BACF enfrenta atualmente. Esta conjuntura levou a organização a iniciar processos para a implementação de sistemas que permitam o *engagement* dos doadores e voluntários, assim como resolver os problemas existentes nas plataformas de registo da organização. A necessidade em concluir a implementação desses processos, bem como a procura contínua que esta organização tem por adotar novas práticas que melhorem o seu trabalho ao serviço da comunidade, fez do BSC a metodologia a aplicar.

Segundo Yang, Cheng e Yang (2005), a implementação do BSC numa ONP apresenta uma estrutura similar à sua implementação numa organização do setor privado, ou seja, três fases – Planeamento; Desenvolvimento dos fundamentos do BSC; Execução e feedback - divididas por quinze tarefas. As distinções entre as duas implementações surgem principalmente na definição de objetivos e identificação das relações causa-efeito, acabando por se estabelecerem diferentes hierarquias entre as perspetivas e, consequentemente, diferentes arquiteturas de BSC.

A presente dissertação focou-se na concretização das duas primeiras fases da implementação do BSC no BACF, tendo a terceira fase ficado fora do âmbito da dissertação por constrangimentos de calendário da ONP. Subadjacente ao propósito principal, transcorrem outros subobjetivos, nomeadamente, a definição de objetivos estratégicos e metas, escolha de indicadores, desenho de iniciativas e desenvolvimento do mapa estratégico do BACF.

1.2 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em seis secções. A primeira secção apresenta um enquadramento ao tema estudado, os objetivos propostos e a estrutura da dissertação. A segunda e terceira secção ilustram a revisão de literatura da temática, iniciando-se com a introdução à medição e gestão de performance e apresenta os conceitos necessários para se proceder a uma correta monitorização de performance. Posteriormente aborda-se o BSC, a sua evolução, filosofia e como este se adapta a ONPs. Assim como no caso da medição e gestão de performance, são apresentados os conceitos a dominar para se poder implementar a metodologia. A quarta secção descreve o objeto de estudo, a organização BACF, a sua história, a sua missão, valores e visão e por fim o seu funcionamento. A quinta secção aborda a metodologia de investigação escolhida, o estudo de caso, e mostra como foi elaborado todo o trabalho desenvolvido no âmbito da implementação do BSC no BACF. Por fim, a última secção apresenta as conclusões da dissertação, limitações observadas e recomendações para futuros trabalhos. A Tabela 1.1 apresenta a estrutura da dissertação esquematizada.

Tabela 1.1 - Estrutura da dissertação

Introdução	Enquadramento e objetivos da dissertação
	Estrutura da dissertação
Medição e gestão de performance	Medição de performance
	Gestão de performance
<i>Balanced Scorecard</i>	Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>
	Filosofia do <i>Balanced Scorecard</i>
	Conceitos Fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i>
	Vantagens e desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>
	Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> a Organizações <i>non-profit</i>
	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> em Organizações <i>non-profit</i>
Banco alimentar contra a fome	História
	Missão visão e valores
	Funcionamento do Banco alimentar contra a fome
Estudo de caso	Metodologia de Investigação
	Fase 1 – Recolha e Análise de Dados
	Fase 2 - Elaboração do BSC e Mapa Estratégico
Conclusões	Conclusões Gerais
	Limitações do trabalho
	Recomendações para trabalhos futuros

2 Medição e Gestão de Performance

Este capítulo apresenta as noções basilares da medição e gestão de performance, e a evolução das mesmas, desde a medição focada unicamente em indicadores financeiros, até à gestão estratégica utilizada nos dias de hoje.

2.1 Medição de Performance

A medição de performance é feita através de modelos de avaliação, muitas vezes desenhados pelos próprios intervenientes, moldados aos objetivos da organização. Contudo, estes modelos têm uma génese comum desenvolvida para a implementação em ambiente comercial, sendo necessária uma adaptação para a sua aplicação em ONP (De Leeuw, 2010).

A medição de performance pode ser feita através de variadas formas, no entanto, previamente à sua execução é necessário analisar os conceitos seguintes, uma vez que são a base da medição e gestão de performance:

- **Objetivo** – Descrição clara sobre o que a organização tem que fazer no sentido de executar a estratégia definida pela organização.
- **Meta** – Resultado de performance desejado.
- **Indicadores** – Conceito utilizado para medir e comunicar a performance, tendo em conta as metas fixadas pela organização. Os indicadores são normalmente quantitativos podendo ser traduzidos por números, são, portanto, mensuráveis, facilitando a medição da performance.
- **Iniciativa** – Conjunto de ações, atividades, programas ou projetos desenvolvidos pela organização com o intuito de atingir as metas de performance.

Quando a medição da performance de operações é efetuada, usando unicamente métricas financeiras, as conclusões obtidas podem não estar alinhadas com a estratégia e missão da organização. O uso exclusivo de resultados financeiros para medir o desempenho de uma organização e, posteriormente definir ações de melhoria pode não ter resultados positivos devido ao estreito foco deste tipo de análise, que deixa de fora fatores intangíveis, como o conhecimento, experiência e satisfação dos colaboradores, que muitas vezes são a fonte de resultados da organização (Niven, 2003).

O final da década de 80 viu a proliferação do conceito da medição de performance organizacional. A crescente pressão, ditada pela competitividade de um mercado mundial, levou as organizações a adotar mecanismos que lhes permitissem acompanhar a concorrência. A medição de performance encaixa nessa categoria, uma vez que, ser capaz de mensurar processos, permite

desenvolver planos de melhoria e rastrear o efeito dos mesmos, adaptando medidas para cada vez mais, ver alcançados os objetivos impostos.

A necessidade que qualquer organização tem, em melhorar o seu serviço, mesmo sob restrições financeiras, é a gênese da implementação deste conceito (Pinto, 2009). Deste modo, não é de estranhar que as ONP procuraram enlevar este conceito no seio das suas operações. Medir os recursos utilizados, bem como os resultados obtidos, são informações de elevada importância para a gestão de topo, dado que, não só conferem ferramentas para a tomada de decisão, como possibilitam o aumento de transparência dos processos, extremamente importante para os *stakeholders* destas organizações.

Segundo Osborne e Gaebler (1992), a medição da performance de uma organização é imprescindível para a avaliação dos resultados alcançados e determinação dos níveis de sucesso de uma organização. Os autores afirmam que, não sendo possível medir resultados, não se poderá saber se a organização é bem ou malsucedida, impossibilitando a melhoria de processos e levando à estagnação do nível dos serviços prestados.

Neely (2002), define o processo de medição de performance, como a mensuração da eficácia e eficiência de ações, já levadas a cabo, via indicadores de desempenho. Deste modo, os indicadores são assumidos como as principais ferramentas de trabalho. A seleção de indicadores tem que ser a mais adequada possível, uma vez que, caso isso não se observe, todos os dados recolhidos poderão não trazer quaisquer mais-valias para a organização, e, até, levar à adoção de medidas negativas, contrárias à sua missão.

2.2 Gestão de Performance

O conceito de gestão de performance é definido como a tradução do planeamento de uma organização em resultados, ou seja, é o processo de gestão da estratégia. Segundo Cokins (2004), os três pensamentos base associados à gestão de performance são:

- Que produtos ou serviços devem ser oferecidos?
- A que mercados/clientes se pretende servir?
- Como se podem diferenciar da competição?

A gestão da performance é vista como o passo seguinte à medição de processos, uma vez que, após a recolha de dados, trata de analisar os mesmos consoante o alinhamento estratégico pretendido (Pinto, 2009). De certo modo, gestão da performance é a gestão das medidas pensadas após a recolha de informação.

Sendo um conceito que se desenvolveu, em paralelo com a medição de performance, gestão de performance viu o seu âmbito crescer durante a década de 50, uma vez que, até então, as únicas métricas, tidas em conta pelas organizações, eram as financeiras (Eccles, 1991). Até então, a aplicação de sistemas de gestão tinha pouco valor para ONPs, devido ao facto de se basearem unicamente em fatores financeiros, orientados para o aumento do lucro, o que acabava por anular o impacto que poderia gerar em análises a organizações que não têm como missão a monetização de bens ou serviços (Pinto, 2009).

Ralph Cordiner, CEO da General Electric, criou um grupo de trabalho, em 1951, com o intuito de identificar os indicadores de performance mais relevantes para o sucesso da companhia, ressaltando a rentabilidade, quota de mercado, atitudes dos empregados, responsabilidade social e o equilíbrio entre metas a curto e a longo prazo. Ralph Cordiner provou que o sucesso na implementação de sistemas de gestão de performance necessitava da integração de indicadores externos à componente financeira das organizações (Eccles, 1991).

Em 1991, Robert Eccles refere que, já na década de 80, se observava um elevado nível de insucesso nas organizações, uma vez que, mesmo com boa rentabilidade nos produtos/serviços vendidos, a satisfação do cliente e a qualidade do produto não eram tidas em conta, resultando na diminuição de quotas de mercado e lucros.

As ONPs podem gerir a sua performance colocando as questões acima referidas em nuances adaptadas à sua missão. De facto, nas últimas décadas, tem-se assistido a uma crescente adoção de metodologias de gestão de performance neste setor (Quesado, Branco, & Rodrigues, 2017). A procura pela transparência e a justificação na alocação de recursos tem guiado as ONP na implementação destes sistemas (Hoque, 2014).

A Figura 2.1 esquematiza os procedimentos a adotar para uma gestão de performance correta. Esta inicia-se com a medição de performance, via indicadores previamente selecionados. Posteriormente à recolha desta informação, esta deverá ser partilhada com os decisores previamente alocados para essa função. O reporte de performance tem em vista dar à organização, conhecimento real acerca dos seus processos. Apenas após esta fase é possível seguir com a gestão de performance. No entanto, só com a delineação de ações de melhoria é que se pode dar como concluído o processo de gestão de desempenho, uma vez que este visa a melhoria de performance associada a um acompanhamento dos objetivos estratégicos da mesma.



Figura 2.1 - Procedimentos a adotar na gestão de performance

Para Cokins (2004), a gestão da performance é um sistema composto por um conjunto de processos e metodologias seguidas de soluções e de revisões. Hoje em dia, implementar um sistema de gestão de performance acarreta elevados custos a nível de suporte informático. Para conseguir a informação necessária para tomar decisões, é necessário captar, tratar e analisar *raw-data*, e, dada a evolução dos sistemas tecnológicos, o rácio *data-information* está a aumentar cada vez mais, originando a necessidade de poder de processamento cada vez mais elevada (Facilities Management & Business Services World Summit, 2012).

Algumas metodologias de gestão de performance atualmente utilizadas são os sistemas de medição e indicadores de natureza financeira, seis sigma *compliance*, *customer relationship management*, sistemas de gestão estratégica de capital humano e o capital humano e o *Balanced Scorecard*.

- Sistemas de medição e indicadores de natureza financeira – Este tipo de metodologias é intuitivo de utilizar, uma vez que monitoriza e analisa indicadores financeiros para medir a performance da organização, como por exemplo, o lucro anual, o total de itens/serviços vendidos. Eram amplamente utilizados até ao início da segunda metade do século XX, quando se começou a desenvolver outras metodologias que incluíam as outras dimensões do trabalho das organizações. Em resumo, este tipo de metodologias regia as suas atividades com o único propósito de aumentar os seus lucros, o que muitas vezes não é correto.
- Seis Sigma *Compliance* – É um programa de melhoria de qualidade e que visa reduzir a variabilidade de processos utilizando métodos estatísticos e ferramentas de gestão de qualidade (Gryna & Juran, 2001). A aplicação do programa seis sigma permite mostrar valor através da qualidade e identificar a ligação entre os processos e ganhos financeiros (Schroeder, Linderman, Liedtke, & Choo, 2008). Para tal, o programa seis sigma usa indicadores para quantificar a variabilidade nos processos e a quantidade de defeitos e erros. A orientação desta metodologia para a qualidade de processos acaba por diminuir a sua utilidade para medir a performance para todas as vertentes de uma organização.
- *Customer Relationship Management* – É uma metodologia que tem como objetivo criar, manter e melhorar a relação de uma organização com os seus clientes. Para conseguir alcançar esse objetivo, são recolhidas informações acerca dos clientes para a elaboração de perfis gerais, que permitam depois elaborar campanhas entre outras ações de promoção. Indicadores como valores gastos por cliente, tipologia de artigos adquiridos por cliente são medidos para desenhar iniciativas que permitam aumentar e melhorar a relação com os clientes de uma organização.

- Sistemas de Gestão Estratégica do Capital Humano – Este tipo de metodologia foca-se nos colaboradores para a criação de valor. Utiliza indicadores como a satisfação dos colaboradores, horas de formação, produtividade para tecer iniciativas de aumento de performance da organização.
- *Balanced Scorecard* – É uma metodologia de medição e gestão de performance que aborda quatro perspetivas distintas que representam toda a realidade de uma organização. Esta metodologia trata a perspetiva financeira, a perspetiva clientes, a perspetiva processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Dado o seu âmbito alargado às perspetivas mencionadas, os indicadores que utiliza também são bastante variados. De certa forma, pode dizer-se que concentra os temas dos sistemas mencionados acima num só.

3 *Balanced Scorecard*

Neste capítulo é abordada a metodologia BSC. É apresentada a evolução do BSC desde a sua criação até à adaptação a ONPs. Descreve-se o funcionamento da metodologia, e são apresentados todos os conceitos que devem ser dominados, para uma correta implementação da mesma.

3.1 *Evolução do Balanced Scorecard*

O BSC surgiu em 1992, tendo resultado de um estudo realizado por Kaplan e Norton com base na aplicação desta metodologia em 12 empresas, ao longo de um ano (Kaplan & Norton, 1992). Este estudo defende que o uso exclusivo de métricas financeiras para a avaliação das operações e da performance das organizações poderia resultar em observações erradas e desajustadas ao mercado da época. Kaplan e Norton propuseram a utilização combinada de indicadores financeiros, através dos quais se avaliam valores tangíveis, com outros indicadores que avaliem também valores intangíveis, obtendo-se informações mais completas acerca da performance de uma organização. O facto de o BSC não assentar, exclusivamente, em métricas financeiras para a avaliação de performance, permitiu que fosse aplicado a todo o tipo de organizações, incluindo as ONP. Já em 1997, Kurtzman, após questionar variadas empresas, descobriu que quase 70% das mesmas, mediam a sua performance com recurso ao BSC ou ferramentas similares (O'Boyle, 2016).

Desde a sua introdução em 1992, ainda que, inicialmente, criado com o intuito de ser uma ferramenta de medição de performance, o BSC, rapidamente foi evidenciando as suas potencialidades como sistema de gestão estratégica e de comunicação da mesma, sendo hoje, uma das metodologias de gestão estratégica mais amplamente utilizadas (Hoque, 2014).

Os grandes pioneiros desta metodologia foram Robert Kaplan e David Norton, acima mencionados. Estes autores apresentaram a evolução do BSC através da evolução sequencial das práticas e conceitos demonstrados nos quatro livros e vários artigos publicados, nomeadamente na Revista Harvard Business Review (Hoque, 2014).

A versão inicial do BSC apresentava quatro perspetivas: perspetiva financeira, clientes, processos e conhecimento e aprendizagem. Em cada uma destas, eram fixados objetivos, metas e indicadores, com ligações entre todas elas. Conferia-se especial ênfase aos valores intangíveis para além dos financeiros, criando um novo conceito de medição, possibilitando um acompanhamento da estratégia, articulando-a com as decisões de curto prazo. Assim sendo, para além da informação histórica, de natureza financeira, era necessário medir valores intangíveis equilibrando os indicadores financeiros com os não-financeiros (Pinto, 2009). A Figura 3.1 mostra a relação entre as quatro perspetivas que constituem o BSC.

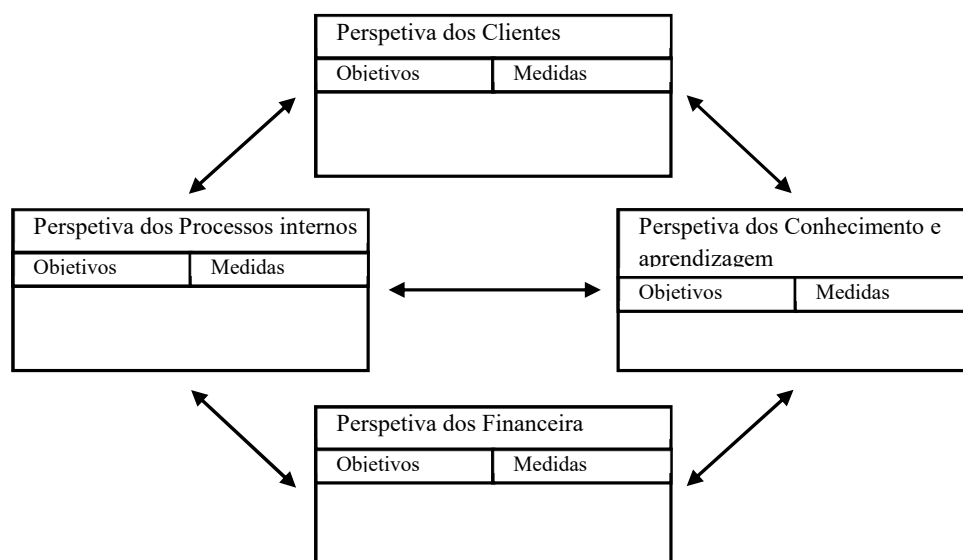


Figura 3.1 - Perspetivas do *Balanced Scorecard* e as suas ligações

Em 1993, o Kaplan e Norton publicaram um novo artigo, intitulado “Putting the *Balanced Scorecard* to Work” (Kaplan & Norton, 1993), que vem reforçar as potencialidades do BSC, após diversas empresas já terem iniciado o processo de implementação. Neste artigo, afirmam que o *Balanced Scorecard* é muito mais que um exercício de medição, e que se trata de um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas de uma organização. É apresentado um novo modelo, aperfeiçoado, e visto com maior potencial de resposta aos problemas das organizações da época.

De acordo com Pinto (2009), a evolução do *Balanced Scorecard* pode ser caracterizada em quatro patamares: metodologia de medição da performance, metodologia de gestão estratégica, metodologia de comunicação da estratégia e metodologia de apoio à gestão da mudança, como demonstrado na Figura 3.2.

No terceiro livro, publicado por Kaplan e Norton (2004), está representado o desenvolvimento de mapas estratégicos que permitem descrever a estratégia a implementar de forma clara e sintética. Pinto (2009) afirma que a importância dos mapas da estratégia no processo de comunicação e envolvimento da organização é tão impactante, que a sua criação se traduziu num novo passo na evolução do *Balanced Scorecard*, passando a tornar-se um instrumento de comunicação estratégica.

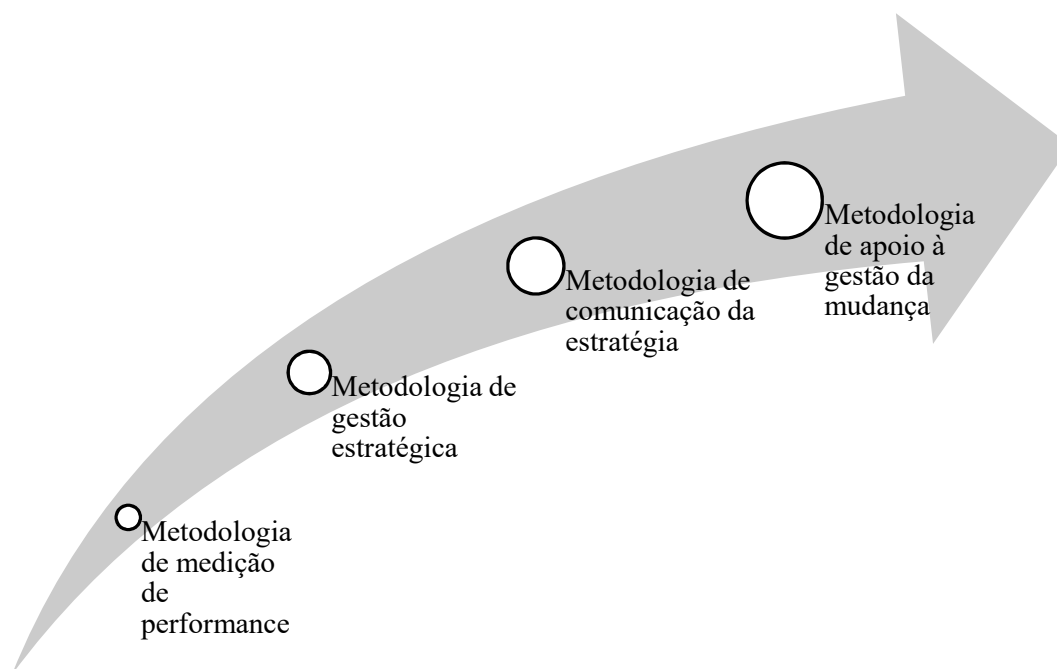


Figura 3.2 - Evolução do *Balanced Scorecard*. Adaptado de Pinto (2009)

Em 2006, no quarto livro de Kaplan e Norton, é definido o conceito de alinhamento estratégico como sendo crucial na criação de valor. A questão do alinhamento, prende-se com a necessidade de interligar os diversos níveis da organização, relacionando as diferentes perspetivas que constituem o *Balanced Scorecard*. De facto, é afirmado que quando uma empresa alinha as atividades das suas unidades de negócio dispersas, é criada uma fonte adicional de valor que ficou, desde então, conhecida como *enterprise-derived value* (Kaplan & Norton, 2006).

3.2 Doutrina do *Balanced Scorecard*

A doutrina associada ao *Balanced Scorecard* baseia-se numa visão geral da estratégia das organizações assente nas quatro perspetivas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do conhecimento e aprendizagem, o que o diferencia das restantes metodologias de gestão de performance (Kaplan & Norton, 1992).

O *Balanced Scorecard* impele à tradução dos objetivos estratégicos, definidos em cada uma das perspetivas que o constituem em objetivos/metasp e medidas. Neste seguimento, são definidas ações concretas para a obtenção dos resultados pretendidos (Pinto, 2009).

A definição de indicadores corretos é fundamental para medir o desempenho da organização. Só assim é possível observar se a estratégia implementada está a produzir resultados positivos. A análise dos resultados da medição de performance permite concluir acerca do desempenho da

organização e desencadear processos de mudança. O não cumprimento dos objetivos, poderá levar a desvios nos processos, que em última análise, resultam em resultados sem indexação à missão da organização. A aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* deve ver-se guiada por cinco princípios (Matos & Ramos, 2009):

- Traduzir a estratégia em operações;
- Alinhar a organização com a estratégia – exige o alinhamento da organização desde a gestão de topo a todos os colaboradores com a estratégia. Apesar de não poder ser copiado, o BSC deve ser adaptado a cada organização em função da sua missão;
- Fazer da estratégia o principal foco de cada colaborador. Em cada unidade de negócio deve existir um responsável pela utilização e monitorização do BSC, de forma a motivar os colaboradores e responsabilizar quem está no comando;
- Fazer da formulação da estratégia um processo contínuo;
- Mobilizar a mudança através da liderança – sublinha a importância do envolvimento da gestão de topo e do seu papel crítico, pois, para que ocorram as mudanças necessárias é importante contrariar as resistências à mesma.

3.2.1 Perspetiva Financeira

No final de cada ano, as organizações, via relatório de gestão e contas, têm por hábito reportar e comparar os resultados financeiros obtidos. Fazem-no, não só numa ótica de comparação homóloga, mas também, com o objetivo de comparar com as projeções feitas. Esta análise permite-lhes perceber, de uma forma geral, se o ano foi, ou não, bem-sucedido.

Ainda que, este tipo de métricas, evidenciem se a estratégia levada a cabo pela organização lhe permitiu crescer, ou seja, se foi eficaz, não apresentam, contudo, qualquer ideia acerca do futuro, uma vez que são indicadores de resultados e não indicadores indutores.

Como já mencionado, em 1992, foi concluído que a medição da performance recorrendo unicamente a indicadores financeiros é insuficiente para um bom sistema de gestão da performance. Fomentado pela alteração das condições do mercado em que as métricas financeiras tradicionais não permitem rastrear a satisfação do cliente, a qualidade e motivação dos funcionários, resultando na impossibilidade da melhoria estratégica. O desempenho financeiro é o resultado de ações operacionais, sendo o seu sucesso uma consequência lógica de um bom sistema de gestão focado no âmbito global da organização (Kaplan & Norton, 1992).

Geralmente questiona-se “como devemos ser vistos pelos investidores?” de modo a definir-se os objetivos estratégicos da perspetiva.

No setor privado, a perspectiva financeira é colocada no topo do *Balanced Scorecard*, uma vez que, nestas organizações, os objetivos de lucro, produtividade e rentabilidade são fundamentais para o seu sucesso. No setor público ou em organizações *non-profit* a perspectiva financeira tem uma abordagem diferente, como será referido mais à frente.

3.2.2 Perspetiva Clientes

No BSC, o cliente assume-se como uma das principais prioridades da gestão das organizações. Esta perspetiva pressupõe a definição de objetivos e metas relacionadas com as necessidades dos clientes atuais da organização, mas sempre num processo dinâmico, dado que é essencial que a organização tenha consciência das preferências dos seus clientes a qualquer altura.

Presentemente, o desenvolvimento tecnológico tem facilitado as organizações no contato e interação entre elas e os seus clientes, sendo a gestão dos clientes fundamental para o sucesso da implementação da estratégia definida pelas organizações.

De acordo com esta perspetiva clientes, o BSC impõe à organização uma resposta, sempre atual, sobre aquilo que os clientes, de modo geral, valorizam. De facto, os clientes que a organização quer ter amanhã podem não ser os clientes que a organização tem hoje. Mais ainda, as escolhas dos clientes também mudam, os produtos e serviços que eles querem comprar agora podem não ser as mesmas no futuro.

A quota do mercado, satisfação, retenção, fidelização e rentabilidade dos clientes têm que ser definidas pela organização, sempre em consonância com alguns pressupostos acerca dos clientes, como por exemplo, as suas características, as suas necessidades, as suas preferências, a sua ligação com a organização e, obviamente, o valor criado para o cliente.

As organizações têm que ter a preocupação de criar propostas de valor diferentes para diferentes segmentos de clientes. Para que a organização seja capaz de formular uma proposta de valor dos clientes alvo definidos, com objetivos quantificados, deve atender a pelo menos três classes de atributos:

- Produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço);
- Relação com o cliente (qualidade da experiência de compra, qualidade do relacionamento pessoal);
- Imagem e reputação.

Por outro lado, a proposta de valor pode ser definida como sendo o resultado emocional, físico ou simbólico obtido por um cliente (pessoa ou organização) a partir da compra de um produto ou

serviço por determinado preço (Pinto, 2009). Segundo Treacy e Wiersema (1993), a proposta de valor surge em três abordagens diferentes:

- Excelência operacional: criando produtos de baixo preço;
- Liderança no produto: Implicando inovação;
- Proximidade com o cliente: soluções únicas e específicas para os clientes, procurando desenvolver relações/fidelizações duradouras com os clientes.

A perspectiva clientes tem uma grande importância no sucesso da organização, pelo que é muito importante, a organização definir uma estratégia para gerir os seus clientes. Segundo Pinto (2009), o BSC pode facilitar a criação dessa estratégia através de quatro etapas:

- Começar por identificar o impacto originado pela proposta de valor ao cliente nos custos e lucros;
- Identificar, com grande detalhe, os processos que contribuem para a criação de valor;
- Desenvolver sistemas de informação que permitam analisar e equilibrar diferentes visões do cliente: a visão *insider-out* e *outsider-in*. O conceito *insider-out* está relacionado com indicadores que medem a eficácia dos processos que suportam a proposta de valor para o cliente, em termos de custo e rapidez, enquanto *outsider-in* está relacionado com indicadores que medem a perceção e atitude do cliente face à proposta de valor;
- Acelerar o ciclo do planeamento.

Com esta perspectiva procura-se responder à questão “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”. De acordo com Pinto (2009), as metas desta perspectiva serão fixadas apenas depois de serem respondidas algumas questões, nomeadamente:

- Qual o nosso mercado alvo?;
- Quem são os nossos clientes?;
- Com quem temos de competir para conseguir clientes?;
- Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta?.

3.2.3 Perspetiva Processos Internos

Com esta perspetiva, o BSC centra-se nos métodos e processos da organização, concretamente naquilo que eles contribuem para o seu sucesso e missão. Por vezes o fracasso não está correlacionado com a estratégia utilizada, mas com erros e irregularidades nos métodos e processos cruciais que a rodeiam. O BSC procura resolver este problema que, frequentemente prejudica e preocupa as organizações.

Cada organização tem a sua cultura interna, dinâmica, hábitos e rotinas, que em conjunto, constituem a sua cadeia de valor específica para os clientes. Devido a comportamentos e hábitos intrínsecos à própria organização comprometem-se as metas fixadas nas perspetivas financeira e clientes e, consequentemente, a eficiência de todo o processo. Esta perspetiva ajuda a resolver este problema, facilitando o reposicionamento de operações e de procedimentos, promovendo a mudança e orientando a organização em direção ao sucesso.

Por exemplo, sendo a satisfação do cliente um objetivo central para uma organização, esta necessita de reunir todos os esforços necessários para promover a mudança da cultura e de processos internos no sentido de satisfazer o cliente. Esta mudança pode passar, não só, pela melhoria dos processos atuais, como também pela criação de novos processos.

A inovação de processos, segundo Kaplan e Norton (2001), constitui uma componente fundamental da perspetiva processos internos, permitindo a identificação de segmentos de mercado, produtos ou serviços futuros que visam satisfazer os clientes da organização.

Os indicadores mais utilizados nesta perspetiva estão diretamente relacionados com as metas e objetivos definidos na perspetiva clientes. Os mais utilizados são:

- Tempo de ciclo;
- Custos
- Qualidade;
- Produtividade;
- Inovação;
- Parcerias.

A perspetiva processos internos procura responder à questão “em que processos temos que ser excelentes?”.

3.2.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva é a base do *Balanced Scorecard*, onde assentam as outras, culminando no objetivo final, o sucesso e a visão da organização. Ela estabelece relações causa-efeito com as outras perspetivas de topo, a perspetiva financeira, no caso das organizações privadas e a perspetiva clientes, no caso das organizações públicas ou ONP.

Em situações em que as organizações se vêm obrigadas a gerir recorrendo a recursos muito limitados, esta perspetiva é esquecida, nomeadamente, nas áreas de recursos humanos, formação,

investigação e outros intangíveis. Por outro lado, não lhe sendo dada a necessária importância, isso compromete as competências da organização mais decisivas no sucesso da mesma.

Assim, as outras perspetivas que se encontram no topo do BSC revelam bons resultados quando, por exemplo, há mais clientes, e quando é assim, produzem-se melhores resultados financeiros e há maior retorno para os investidores.

Os funcionários, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional são os elementos que constituem esta perspetiva. De acordo com os autores Kaplan e Norton (1996), os indicadores mais utilizados para medir a performance nesta perspetiva são:

- Satisfação;
- Retenção dos trabalhadores;
- Horas de formação;
- Competências adquiridas;
- Trabalho em equipa;
- Sugestões para novos produtos ou serviços;
- Performance dos sistemas de informação;
- Motivação, Capacidade de liderança.

Nesta perspetiva, o BSC procura responder à questão: “para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”

3.2.5 Relações causa-efeito

Relações causa-efeito são as ligações entre um resultado obtido e os fatores que o causaram (Werkema, 1995). Segundo Walton (1989), “efeito” é o resultado criado por um sistema de “causas”. Como o nome indica, relações causa-efeito, procuram evidenciar o impacto que determinada ação tem noutra área. No caso do BSC, mostra a ligação que determinada iniciativa tem sobre um objetivo, e entre objetivos, ou seja, clarifica as relações entre todas as ações a tomar para se alcançar um objetivo final. As relações causa-efeito do BSC podem ser consideradas relações probabilísticas uma vez que não é possível afirmar que, por exemplo 20h de formação em segurança resultem em menos cinco acidentes de trabalho por ano, apenas que é possível que diminua a ocorrência de acidentes (Charlier & Unisinos, 2004).

As relações causa-efeito são evidenciadas no desenvolvimento do mapa estratégico uma vez que este é a representação visual do BSC, com todas as ligações entre objetivos representadas no mesmo. É a criação e verificação das relações causa-efeito, entre os vários objetivos e perspetivas

que constituem o BSC de uma organização, que asseguram que este reflete a estratégia da organização.

3.3 Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*

A implementação do *Balanced Scorecard* pressupõe a identificação de três conceitos fundamentais: missão, valores e visão.

3.3.1 Missão

A missão é o pilar do *Balanced Scorecard*, é o motivo da existência de uma organização. A missão constitui o ponto de partida para a estratégia, no caso das organizações *non-profit*, em que as metas financeiras não são prioritárias, a missão assume um papel ainda mais central, constituindo a quinta perspectiva do *Balanced Scorecard* que está acima das tradicionais quatro perspectivas.

Segundo Drucker (1989), a missão foca as organizações na ação, definindo estratégias específicas, necessárias para atingir metas cruciais, permitindo criar uma organização disciplinada. Uma correta exposição da missão deve ser concisa e orientada para metas; conteúdo emocional forte; traduzir as ações da organização e definir a razão da organização existir (Pinto, 2009). Estas características fazem da missão um conceito fundamental na operacionalização da estratégia, facilitando a sua comunicação, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados.

3.3.2 Valores

Representam as crenças e os ideais de uma organização, como por exemplo, o respeito, integridade, responsabilidade, dedicação, transparência entre outros. Constituem o segundo pilar do *Balanced Scorecard* e caracterizam os princípios pelos quais a organização se rege.

Os valores estipulados por uma organização, quando não cumpridos, podem desencadear a desmotivação dos trabalhadores, afastando os clientes e pondo em causa a credibilidade da gestão. Assim sendo, é fundamental que os valores estejam em sintonia com a missão da organização e que sejam tidos em conta, ao longo de todo o processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

A implementação do BSC tem de estar em sintonia com os valores da organização, procurando responder positivamente a algumas questões, tais como, “os objetivos colocados no *Balanced Scorecard* estão em sintonia com os valores?; a organização utiliza os valores como guia, ao aplicar o *Balanced Scorecard* a todos os níveis funcionais?; há contradições entre os valores e o

Balanced Scorecard?; as organizações utilizam os seus valores como guia para construir parcerias externas?” (Pinto 2009).

3.3.3 Visão

Representa a imagem que a organização acredita poder ter no futuro, tendo em conta os recursos disponíveis. A visão constitui o terceiro pilar do *Balanced Scorecard* e deverá ser capaz de responder à questão “para onde queremos ir?”.

A visão tem como principais características (Pinto, 2009):

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Coerente com a missão e os valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Foco de todos os esforços;
- Apelativa a todos os *stakeholders*

3.3.4 Estratégia e o *Balanced Scorecard*

Os três conceitos que representam os pilares do BSC - missão, valores e visão – são conceitos intimamente ligados à estratégia, no entanto, só deixam de ser, simplesmente, um conjunto de pensamentos e desejos se forem guiados por uma ideia orientadora, a estratégia. É a estratégia que define a defesa dos valores da organização e o modo de alcançar a sua missão e a visão.

A evolução do *Balanced Scorecard* levou a que este se transformasse num sistema de gestão estratégica que envolve cinco passos/etapas:

- 1º Formulação;
- 2º Comunicação;
- 3º Execução;
- 4º Monitorização;
- 5º Revisão da estratégia.

Na sequência de alguns trabalhos desenvolvidos junto de organizações a nível mundial, Kaplan e Norton, puderam concluir que a dificuldade em gerir a estratégia e o insucesso da sua implementação, prende-se essencialmente com a sua execução e não com a formulação da mesma. O problema está na falta de capacidade para a executar.

Ainda a propósito destas conclusões, Niven (2003), refere que cerca de 70% do insucesso dos gestores de topo está relacionado com a fraca execução da estratégia e não na qualidade da mesma. Por outro lado, Kaplan e Norton referem que apenas 10% das estratégias são implementadas com sucesso. Identificam quatro barreiras que complicam a execução da estratégia. Apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia; apenas 25% dos gestores têm incentivos ligados à estratégia; 85% da chefia de topo dedica menos de uma hora mensal à análise estratégica; 60% das organizações não coludem o orçamento com a estratégia. Contudo, o BSC foi evoluindo de forma a mitigar estas barreiras.

Progressivamente o *BSC* transformou-se num verdadeiro sistema de gestão estratégica apoiado em quatro processos que estão descritos no artigo dos autores Kaplan e Norton (1996) - “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”:

- Traduzir a visão – Definição de objetivos e indicadores
 - Clarificar visão
- Comunicar e articular – Alinhar a visão dos colaboradores com a da organização
 - Comunicar/formar
 - Fixar metas
 - Ligar incentivos à performance
- Planeamento – Processo de desenho do BSC e sua implementação
 - Fixar metas
 - Desenvolver iniciativas
 - Disponibilizar recursos
- Feedback e aprendizagem – Permite o aperfeiçoamento do BSC
 - Visão partilhada
 - Feedback estratégico
 - Revisão da estratégia
 - Aprendizagem

O BSC facilita este processo pois possibilita a articulação das metas financeiras a curto prazo, definidas no orçamento, com as outras três perspetivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, revelando-se assim fundamental para rever e alterar estratégias.

3.4 Vantagens e desvantagens do *Balanced Scorecard*

Como acima mencionado, a integração de medidas financeiras e não financeiras na arquitetura de um BSC, fazem desta metodologia de gestão uma ferramenta acima dos sistemas tradicionais,

baseados exclusivamente nas medidas financeiras. Os indicadores de desempenho não financeiros podem fornecer um precioso conhecimento acerca do funcionamento de uma organização em todas as suas dimensões. A repartição das métricas, em quatro perspetivas, auxilia os gestores na organização mental das mesmas.

As principais vantagens de utilização do BSC, segundo Kaplan e Norton(1996) são:

- Clarificar e obter consenso sobre a estratégia a seguir;
- Facilitar a comunicação interna da estratégia definida para a organização;
- Alinhar toda a organização e suas unidades de negócio com a estratégia empresarial;
- Ligar os objetivos estratégicos com as políticas de gestão e os respetivos orçamentos;
- Identificar e alinhar as iniciativas que conduzem aos objetivos estratégicos;
- Promover a revisão das estratégias de forma periódica e sistemática;
- Obter informação de retorno que leve à aprendizagem e melhore a formulação da estratégia.

De modo sucinto, o BSC consiste numa ajuda de peso para a definição clara dos objetivos estratégicos e do caminho a seguir, sempre em articulação com a visão e a missão da organização. Ainda assim, a aplicação do BSC no setor social pode deparar-se com diversos obstáculos, nomeadamente:

- O confronto de interesses entre os doadores e os beneficiários;
- A ausência da divulgação dos objetivos estratégicos e das medidas de desempenho aos voluntários, motivada pela alta rotação normalmente associada ao ramo;
- A inexperiência na definição e utilização de indicadores de gestão, e o facto de grande parte desses indicadores terem de ser adaptados à realidade *non-profit*;
- Desconhecimento da importância e utilização da metodologia de análise.

3.5 Adaptação do *Balanced Scorecard* a Organizações *Non-Profit*

O BSC, criado por Kaplan e Norton (1992), com o objetivo de servir as empresas como uma ferramenta de medição de performance, viu o seu âmbito alargado, não só pela sua evolução estrutural resultante dos sucessivos aperfeiçoamentos por parte dos seus criadores, mas, também, pela necessidade de adaptação à realidade das ONP e do ramo dos serviços públicos. Em 1996, após a publicação do livro de Kaplan e Norton, iniciou-se o percurso da transposição da metodologia BSC para além do setor privado. À data da publicação do segundo livro, em 2001, o BSC já havia sido fortemente disseminado, no setor público e das ONPs.

A natureza das ONPs exigiu que, a adaptação do BSC, fosse acompanhada não só por alterações a nível conceptual, mas também, por algumas mudanças relativas à estrutura da metodologia. Essencialmente, a entrada da missão é o ponto fulcral da adaptação do BSC nas ONPs. É acompanhado de mudanças ao nível da prioridade atribuída a cada perspetiva, sendo a mais evidente, o papel preponderante que, a perspetiva clientes/beneficiários, assume nesta adaptação.

O facto do BSC ser uma metodologia mutável, com capacidade de se adaptar a diferentes realidades, levou a que surgissem variadas arquiteturas da mesma, consoante o peso que se atribuía às perspetivas, e a relação que se pretendia assegurar entre elas. Hansen e Schaltegger (2016), mostram a capacidade que esta metodologia tem em adaptar-se às necessidades das organizações. É abordada a relação entre as perspetivas fundamentais do BSC com a perspetiva da sustentabilidade, cruzando a estratégia de sustentabilidade seguida pela organização (defensiva, parcialmente ou totalmente integrada e proativa) com o sistema de criação de valor da mesma (lucros, prestação de cuidados, sistemático), apresentando doze configurações para um BSC orientado para a sustentabilidade. Pinto (2009) identificou quatro arquiteturas para o BSC adaptado às ONPs, apresentadas na Figura 3.3.

A arquitetura 1 é a arquitetura tradicional de adaptação do BSC às ONPs. Neste caso, a perspetiva aprendizagem e crescimento serve de base ao BSC, potenciando a perspetiva financeira e processos internos que, por sua vez, possibilitam o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos na perspetiva clientes, assegurando que a organização segue a sua missão.

Na arquitetura 2, a perspetiva financeira é equiparada à perspetiva clientes, o que implica que os objetivos de ambas trabalhem em conjunto e não uns em função dos outros. Esta alteração implica, também, que as perspetivas base se interliguem a nível de objetivos, de forma a proporcionar condições favoráveis à criação de valor para os clientes.

A arquitetura 3, indica um modelo em que os recursos financeiros são vistos como a alavanca de todos os processos da ONP. Neste caso, os objetivos financeiros serão os impulsionadores de todo o BSC. Um exemplo da sua aplicação foi o caso – City of Charlotte, North Carolina (Niven, 2003).

A arquitetura 4, consiste numa variação da arquitetura 2, em que a perspetiva clientes e *stakeholders* é separada em duas. Esta versão é utilizada nos casos em que os *stakeholders* estão muito bem definidos e são muito diferentes dos clientes, tendo também objetivos diferentes.

Ainda que exista a possibilidade de se adaptar o modelo a cada organização, cerca de dois terços, opta por seguir o conceito apresentado na arquitetura 1. O que ocorre muitas vezes é a mudança no nome das perspetivas, para que estas se encaixem melhor à natureza das organizações

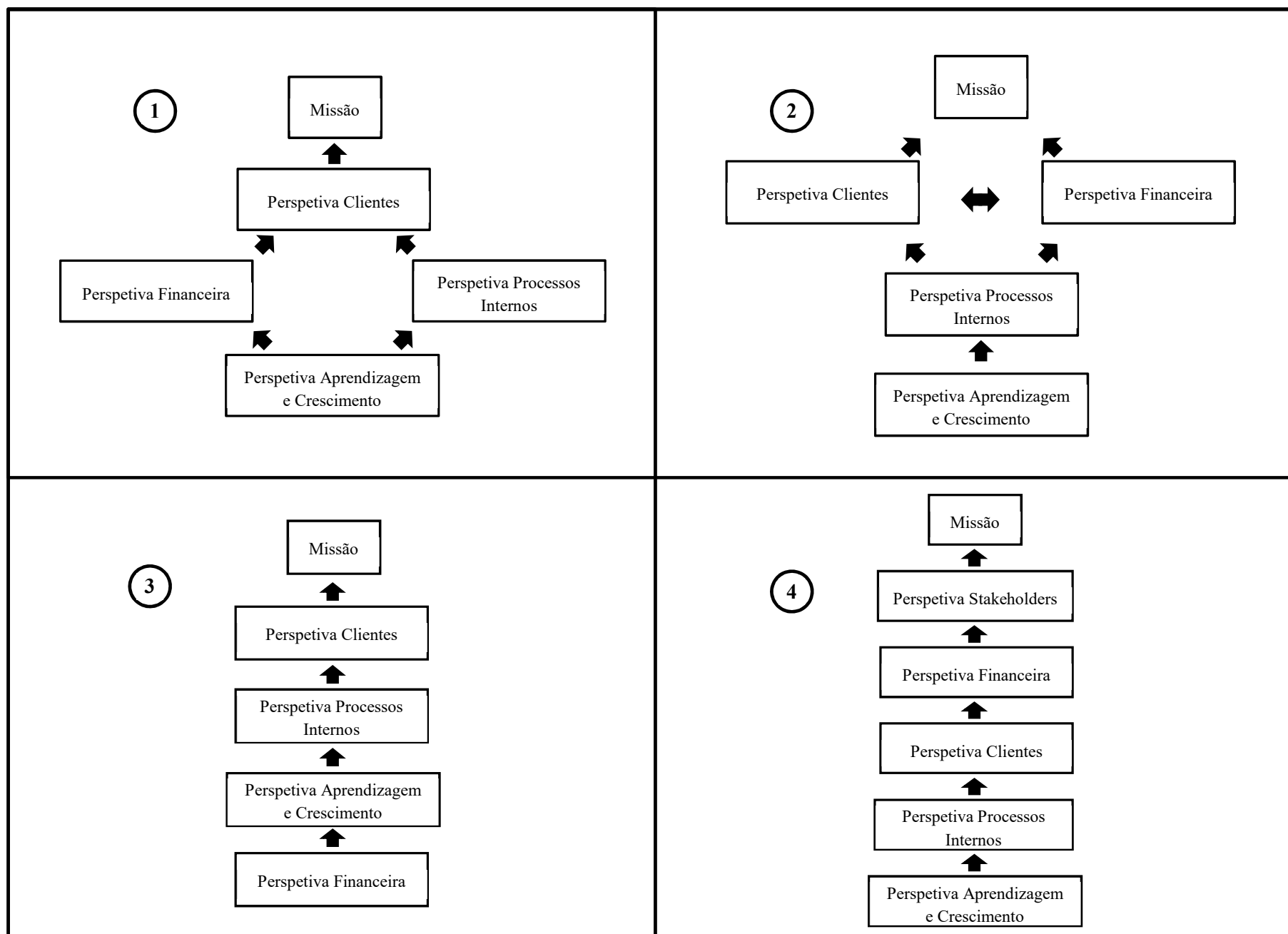


Figura 3.3 - Arquiteturas do *Balanced Scorecard* adaptado às organizações *non-profit*

O papel que a missão assume nas ONPs, é muito mais determinante para o modo como estas atuam, do que para empresas privadas, uma vez que esta é a génese da organização, e o objetivo para o qual as ONPs orientam todo o seu trabalho. Por essa razão, a missão assume o papel de quinta e principal perspetiva no BSC das ONPs. É o horizonte para o qual todas as perspetivas trabalham, ou seja, é a única perspetiva das cinco, que não necessita de objetivos nem metas próprias, uma vez que a sua razão de existir encerra nela mesma.

A perspetiva clientes é colocada logo após a missão, destronando a perspetiva financeira, que normalmente assume a posição fulcral no BSC (do setor privado). Nas ONPs, a satisfação do cliente surge como o objetivo primordial a ser alcançado, sendo o orçamento apenas considerado como uma restrição ao trabalho que se pretende efetuar.

A identificação dos clientes/*stakeholders* ganha especial relevância quando o modelo é adaptado à realidade das ONPs. É importante perceber qual o efeito da organização na sociedade, ou seja, quem são os alvos, ainda que indiretos, das ações da organização. É preciso notar que não é só o cliente, definido como a entidade que experiencia o serviço da ONP, que sente os efeitos da mesma, afetando também a comunidade que o rodeia e, em última análise, a sociedade. A utilização de metodologias de reflexão, como o brainstorming, para a determinação dos *stakeholders*, em todo o seu âmbito, das suas necessidades, preferências e a identificação do tipo de relação que têm com a organização, deve ser adotada pela organização.

A perspetiva financeira, como já constatado, perde o destaque que tem no BSC no setor privado, no entanto, sem responsabilidade financeira é impossível que uma ONP alcance a sua missão. O facto de não ser o foco de trabalho das ONPs não descarta a importância que esta perspetiva continua a assumir. Exemplo disso é o modelo apresentado na segunda versão do BSC, em que a perspetiva financeira se encontra ao mesmo nível que a perspetiva cliente, que é considerada o objetivo nas ONPs. Esta valorização das perspetivas, clientes e financeira, ao mesmo nível e consequente interação cria três novos temas ligados à missão:

- Custo da prestação do serviço – Este conceito pretende analisar a eficiência operacional dos serviços que a organização proporciona.
- Valor/benefício do serviço – Essencialmente, este tema trata de identificar os resultados finais, os *outcomes* dos serviços prestados, nos clientes, na comunidade e na sociedade.
- Suporte das entidades legitimadoras – Dependendo das leis orgânicas da ONP, este tema ganha ou perde impacto. Refere-se ao apoio que as ONPs necessitam de ter para continuar a exercer o seu trabalho, quer a nível financeiro, via doadores, quer a nível humano, via voluntários.

Resumindo, todas as ONPs apresentam estes três temas como objetivos finais a serem cumpridos: Criar valor de forma eficiente, mantendo o apoio necessário para o normal funcionamento das suas atividades (Pinto, 2009).

A perspetiva processos internos é, na sua essência, a perspetiva base para alcançar os objetivos definidos na perspetiva clientes. Enaltece a questão, “quais os processos chave, em que temos que ser excelentes, para criar valor para os clientes?”. Esta perspetiva encontra-se intimamente ligada à identificação dos clientes. Apenas com uma identificação acertada de quem são os clientes da ONP, é possível definir processos adequados para responder às suas necessidades.

O facto de ONP serem fundamentalmente viradas para o cumprimento da sua missão faz, da perspetiva aprendizagem e crescimento, uma perspetiva ainda mais fulcral para o sucesso das ONPs do que em empresas do setor privado.

O papel dos recursos internos das ONPs é de extrema importância, uma vez que, apenas colaboradores e voluntários alinhados com a missão, visão e valores da organização poderão criar valor para a organização. Atualmente, é impossível que uma organização trabalhe para alcançar a sua missão sem capital humano, informação e capital organizacional, valores profundamente ligados à perspetiva aprendizagem e crescimento. Ainda assim, é normal observar-se um extenso trabalho nas perspetivas clientes, financeira, processos internos, pecando na aprendizagem e crescimento, uma vez que se assume que é uma área do foro dos recursos humanos. Em última análise, esta conjuntura pode dificultar o sucesso da aplicação do BSC nas organizações.

As relações causa-efeito continuam a constituir uma das características fundamentais do BSC adaptado às ONPs. Caso se opte por não se identificar este tipo de relações, acaba-se por criar um simples modelo de monitorização de performance, sem qualquer ligação à estratégia. Apenas estabelecendo este tipo de relações, é possível definir ações para combater os problemas existentes e alcançar os objetivos estratégicos definidos.

3.6 Implementação do *Balanced Scorecard* em Organizações *Non-Profit*

O setor *non-profit* engloba um conjunto de organizações privadas e voluntárias ou associações que, podem realizar inúmeras tarefas, de formas diferentes (Anheier, 2005; Soldevila e Cordobés, 2012). O aumento do número de organizações deste setor está a levar ao nascimento de um ambiente similar ao sentido no mercado empresarial, caracterizado pela elevada competitividade. A necessidade de melhorar o modo de medição de performance, guia estas organizações a procurarem soluções que integrem mais do que indicadores financeiros standard (Kaplan &

Norton, 2001). A inclusão de métricas não financeiras, é vista como uma das soluções para a monitorização da performance e permitir uma gestão estratégica mais acertada.

O *Balanced Scorecard* surgiu no âmbito da medição de performance no ambiente comercial, e por isso, a perspetiva financeira ganhou primazia no mesmo, dado que o objetivo principal das organizações deste mercado é gerar lucro (Kaplan & Norton, 2001). A introdução deste modelo em ONPs, com sucesso, apenas foi possível pois se modificou a estrutura do BSC, alterando a influência das perspetivas para se adaptarem à realidade *non-profit*, em que os clientes e *stakeholders* ocupam o foco da organização (Schiffling & Piecyk, 2014), como demonstrado no subcapítulo 3.5.

O BSC apresenta-se como uma ferramenta de medição e gestão estratégica, dois pontos que ONPs raramente dominam. Este facto enaltece a necessidade de a organização adaptar-se à mudança, aprender e aplicar novos conceitos, procedimentos e metodologias. A complexidade da medição e gestão da performance no ambiente social e os constrangimentos existentes na gestão estratégica fazem da implementação do BSC uma tarefa árdua.

A implementação de uma metodologia complexa, como o BSC, exige a execução de um conjunto extenso de processos e tarefas (Yang et al., 2005). A Figura 3.4 apresenta as três etapas inerentes à implementação do BSC. As três fases são comuns a uma implementação em ONPs e em empresas do setor privado. As diferenças observam-se, principalmente, na definição de objetivos e no desenho das relações causa-efeito, o que resulta em BSCs distintos. Algumas tarefas como por exemplo a sistematização da estratégia acabam por ganhar relevância no contexto *non-profit*, dado que este tipo de organizações costuma apresentar alguma dificuldade na sua definição estratégica.

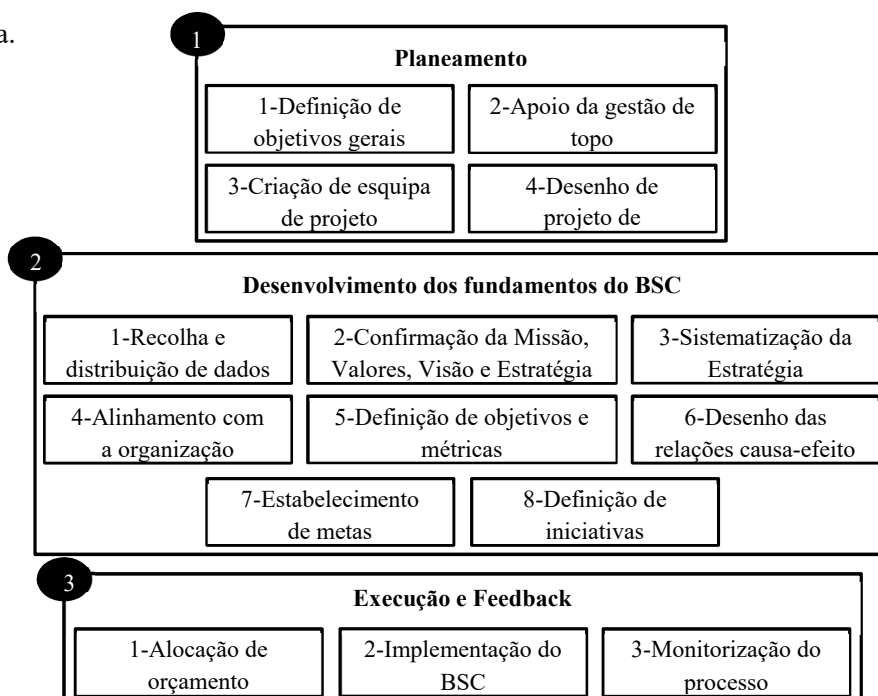


Figura 3.4 - Metodologia de Implementação do *Balanced Scorecard*, adaptado de Yang et al. (2005)

3.6.1 Planeamento

A etapa do planeamento (Figura 3.5) é fulcral para uma correta implementação da metodologia BSC, uma vez que determina todas as atividades que serão executadas. Esta etapa, compreende os passos inerentes à definição de objetivos gerais para a implementação do BSC, até ao desenho do projeto de implementação, passando pela obtenção de suporte por parte da gestão de topo da organização e pela criação da equipa de projeto.

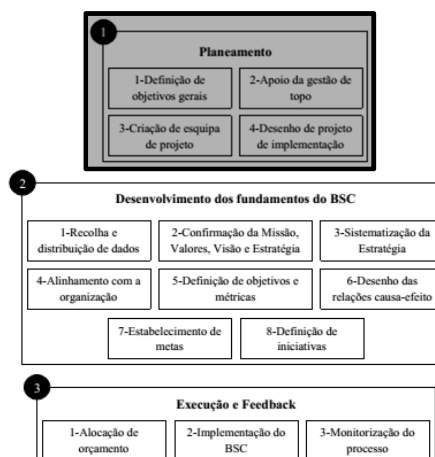


Figura 3.5 - Etapas da implementação - Planeamento

3.6.1.1 Definição de objetivos gerais

A determinação de objetivos explícitos é essencial para o desenvolvimento de um BSC. Os membros da ONP deverão perceber quais os serviços que devem fornecer aos clientes e qual a estratégia a seguir, de modo a alcançar o objetivo definido. Este ponto é extremamente importante, uma vez que permite que a organização defina expectativas claras, para a implementação do BSC, tendo em conta o trabalho que desenvolve e as capacidades que dispõe, tanto a nível financeiro como humano.

A determinação de objetivos para o desenvolvimento do BSC ganha especial relevância quando se pensa no papel motivador que, o alcançar de uma meta, pode ter quando uma equipa se depara com obstáculos. A Figura 3.6 indica alguns motivos que levam as organizações a procurar a implementação do BSC

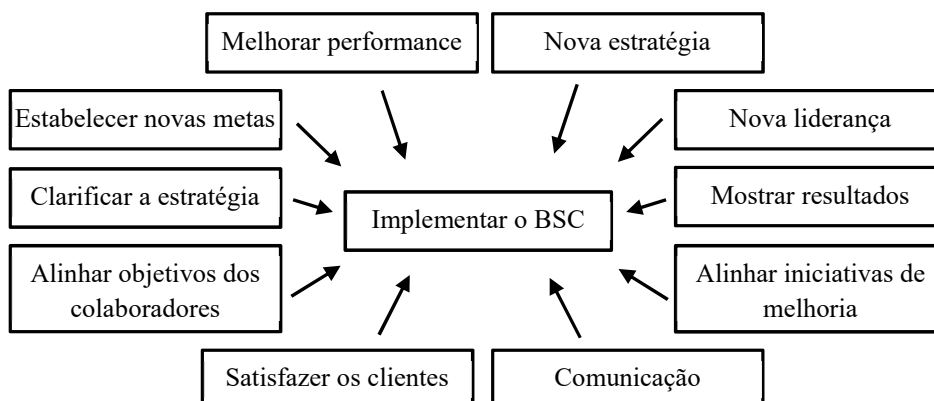


Figura 3.6 - Motivos para a implementação do BSC. Adaptado de Yang et al. (2005)

3.6.1.2 Apoio da gestão de topo

O sucesso da implementação de uma ferramenta de gestão é extremamente influenciado pelo papel da gestão de topo na mesma. A integração de novas ferramentas de gestão deve ser apoiada pela administração, de modo a que seja vista como o exemplo a seguir pelos colaboradores e voluntários.

3.6.1.3 Criação da equipa de projeto

Segundo Spencer (1993), uma equipa é um pequeno conjunto de pessoas, com diferentes *skills*, que trabalham para alcançar um objetivo comum. Estudos sobre a implementação de BSC revelaram que, a maioria das organizações, recorre a equipas de 10 ou mais elementos, quando pretende implementar esta metodologia (Yang et al., 2005). Os papéis fundamentais, que deverão estar contemplados no seio da equipa são: Membros da gestão de topo; Líder do projeto; Expert em mudança organizacional; Outros membros.

- Membros da gestão de topo – devem fazer confluir os fundamentos da organização para o seio da equipa de trabalho. Assumem a função de elo de ligação entre a organização e a equipa de trabalho.
- Líder do projeto – elemento encarregue de guiar todo o processo a nível logístico. Deverá dominar o conceito da metodologia de modo a poder orientar os restantes membros da equipa, sempre que se levantarem questões acerca do BSC.
- Expert em mudança organizacional – a sua inclusão na equipa poderá ajudar a mitigar os problemas que surgem quando se implementa a metodologia na organização.
- Outros membros – oferecem *expertise* em diferentes áreas de modo a assegurar que o âmbito do projeto é cumprido.

3.6.1.4 Desenho do projeto de implementação

O desenho do projeto de implementação deverá ser feito antes de se dar início às atividades de maior complexidade. Irá funcionar como catalisador do projeto, refletindo o âmbito de todas as tarefas a executar. Deverá espelhar a cultura da organização e ser aceite pela mesma.

3.6.2 Desenvolvimento dos fundamentos do BSC

Esta fase, apresentada na Figura 3.7, engloba todos os processos que levam à criação de um BSC ajustado à organização alvo. Em suma, tratam-se das tarefas que a equipa de projeto tem que desempenhar para chegar a uma proposta de BSC.

Das três fases, é a mais laboriosa, dado que abrange o maior número de tarefas a completar, assim como as mais árduas de concluir. Inclui a recolha de dados; sistematização da estratégia; alinhamento da organização; definição de objetivos e métricas; desenho das relações causa-efeito; estabelecimento de metas; definição de iniciativas.

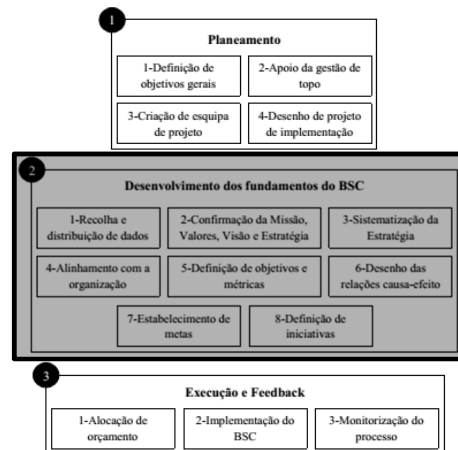


Figura 3.7 - Etapas de Implementação - Desenvolvimento dos fundamentos do BSC

3.6.2.1 Recolha de dados

A recolha de dados da organização é de extrema importância, uma vez que permite, à equipa de projeto, começar a esboçar os aspetos mais relevantes para definir cada perspetiva. A informação recolhida deverá conter a missão, visão, valores, estratégia e competitividade da ONP, assim como relatórios de performance e dados históricos da organização permitindo desenhar um mapa de evolução da mesma. A Figura 3.8 indica o que deve ser recolhido para poder desenhar cada perspetiva do modo mais completo possível.

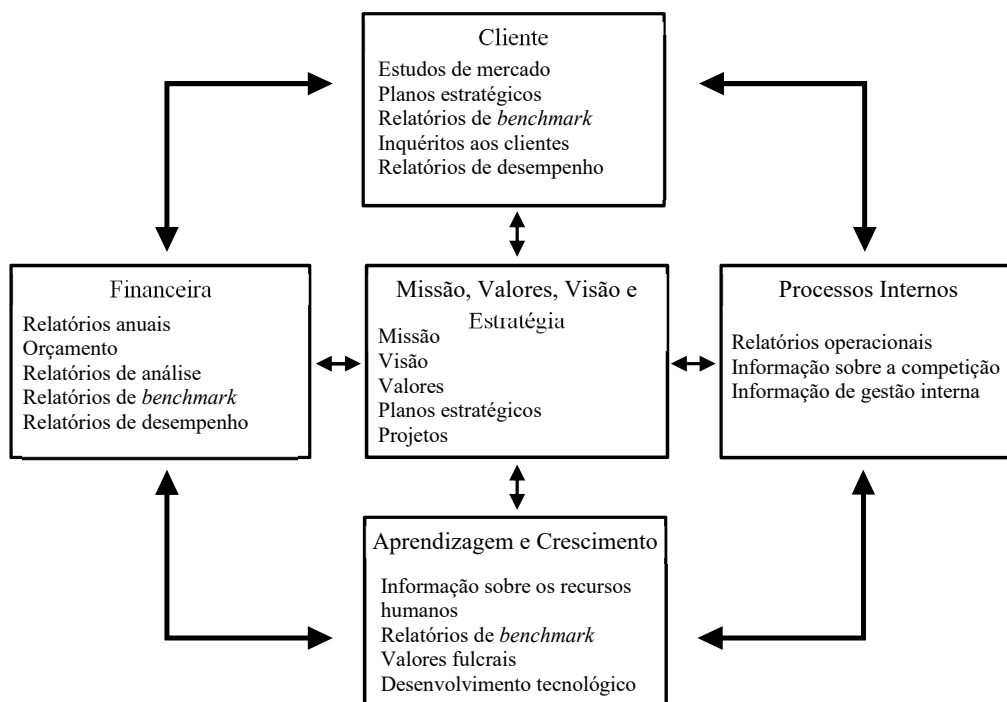


Figura 3.8 - Dados a recolher

3.6.2.2 *Sistematização da estratégia*

O processo de sistematização consiste em perceber se a estratégia seguida pela organização é a mais adequada à realidade em que esta se insere. Seguindo a aplicação de uma análise SWOT, é possível desenhar o caminho que a organização deverá percorrer para alcançar a sua missão (Yang et al., 2005).

3.6.2.3 *Alinhamento da organização*

O alinhamento da organização trata de perceber, se, os pressupostos desenvolvidos através da informação recolhida, estão de acordo com a visão que a administração tem da organização. Esta tarefa garante, que a equipa de projeto alinhe os pressupostos desenhados, com os critérios de sucesso, competências core e indicadores da organização.

Através de entrevistas com os membros executivos da organização, é possível perceber se, a visão que estes têm da organização, é similar. Apenas com um consenso nesta área, é possível seguir com uma implementação de BSC de sucesso.

3.6.2.4 *Definição de objetivos e métricas*

Neste momento, a equipa deve escolher que perspetivas se adequam à realidade da organização. O BSC representa a transformação da estratégia em objetivos, e respetivas métricas/indicadores, de modo a poder monitorizar a evolução dos processos.

Os objetivos deverão ser concisos e variados, no que toca à sua tipologia. Um BSC eficaz é composto por objetivos de resultados e objetivos indutores, conferindo-lhe dinamismo. Desta forma, a organização poderá ser monitorizada como um todo, permitindo que, todos os membros da mesma, colaborem para alcançar as metas definidas.

De modo a obter objetivos impactantes, os mesmos devem iniciar-se com um verbo de ação, como por exemplo, aumentar ou reduzir, e não conter mais que duas frases. Cada perspetiva não deverá incluir mais do que três objetivos, uma vez que, o BSC, para além da sua componente de monitorização e gestão estratégica, também se assume como uma ferramenta de comunicação.

Assim que a equipa estiver satisfeita com o resultado obtido, este deve ser apresentado aos membros executivos da organização para receber feedback e resolver qualquer problema que possa ter surgido.

3.6.2.5 *Desenho das relações causa-efeito*

A determinação das relações causa-efeito deve ser elaborada em conjunto com membros de todos os patamares da organização. Deste modo, a administração evidencia os elos de ligação entre a missão e a perspectivas a nível geral, ao passo que, chefes de departamento destacam as ligações entre a estratégia e os objetivos da secção de trabalho, estendendo aos objetivos pessoais dos colaboradores. Desta forma, todos os objetivos podem ser totalmente integrados na estratégia.

3.6.2.6 *Estabelecimento de metas*

Sem metas claras, o BSC não permitirá a monitorização da performance, uma vez que não tem nenhum objeto de comparação. Estas metas poderão estar compreendidas em qualquer medida temporal, ainda que o normal seja mensal, trimestral, semestral ou anual. As metas podem ser definidas de inúmeras formas, mas deverão sempre, permitir avaliar a performance da organização.

3.6.2.7 *Definição de iniciativas*

A definição de iniciativas é a última fase no desenvolvimento de uma proposta de BSC. Basicamente, consiste na ação que deve ser tomada para se alcançar a meta proposta, consequentemente o objetivo e, por fim, assegurar o seguimento da estratégia definida.

3.6.3 **Execução e Feedback**

A etapa final (Figura 3.9) aborda as tarefas relacionadas com a implementação, propriamente dita, do BSC na organização e tudo o que isso obriga. Essencialmente, trata a alocação de orçamento às várias iniciativas propostas no BSC e da implementação do BSC e a sua monitorização.

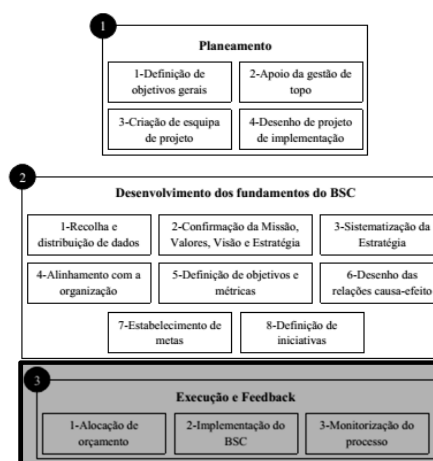


Figura 3.9 - Etapas de Implementação - Execução e Feedback

3.6.3.1 *Alocação de orçamento*

O BSC abrange um conjunto de metas e indicadores, assim como as relações causa-efeito entre todas as áreas da estratégia da organização. A metodologia, não só estabelece ligações entre as diferentes áreas, como ajuda a definir um plano de distribuição estratégica de recursos entre as

mesmas. Os benefícios de um orçamento baseado no BSC são vastos, ainda mais numa ONP dado que confere à organização um processo de orçamentação renovado e orientado para a alocação de recursos escassos, alicerçados nas ligações entre objetivos estratégicos, permitindo que os objetivos de um departamento se tornem nos objetivos da organização, fermentando a cooperação departamental na organização.

3.6.3.2 Implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do BSC consiste em pôr em prática as iniciativas propostas no plano de ação, assegurando a capacidade de as monitorizar.

3.6.3.3 Monitorização do processo

De modo a garantir que o BSC não se desatualiza, face à constante evolução do mercado, é aconselhado que se faça revisões periódicas ao mesmo, atestando que as metas se encontram alinhadas com a realidade da organização e, acima de tudo, que os objetivos se encontrem de acordo com a estratégia, em constante evolução.

3.7 Mapas estratégicos em Organizações *Non-Profit*

Dado que o BSC não trabalha a ligação entre as métricas de performance e a estratégia das organizações, Kaplan e Norton, desenvolveram um novo conceito – Mapa estratégico.

Mapa estratégico é um modelo visual das ligações causa-efeito entre os diversos componentes da estratégia, críticos ao sucesso, de uma organização (Kaplan & Norton, 2004). Objetivamente, trata-se de uma representação visual da criação de valor de uma organização. O uso de um mapa estratégico permite discernir objetivos mensuráveis, orientados com a missão de uma organização, ao mesmo tempo que facilita a avaliação no progresso de operações e esquia oportunidades de melhoria (Perkins, Grey, & Remmers, 2014). Pode ser visto como um complemento do BSC, uma vez que, permite integrar as quatro perspetivas do BSC às ligações entre as métricas da performance e da estratégia.

Estes mapas, como o presente na Figura 3.10, mostram como a organização converte as suas ações e recursos, incluindo os valores intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2001).

Através do mapa estratégico é possível comunicar a estratégia de uma forma simples, objetiva e compreensível para todas as unidades e colaboradores. O mapa estratégico não se foca em toda a

atividade operacional, mas apenas na estratégia da organização e nos fatores críticos que contribuem para o seu sucesso (Jones, 2011). É um instrumento de comunicação e de desenvolvimento da organização motivando os seus colaboradores no sentido de alcançar melhores resultados.

O BSC permite traduzir os objetivos do mapa estratégico, definidos em cada uma das perspectivas que o constitui em medidas e metas. Neste seguimento são desenvolvidas ações, iniciativas estratégicas para obter resultados. A definição dos indicadores corretos é fundamental para medir a performance da organização permitindo deduzir se a estratégia implementada está a produzir resultados positivos no sentido da missão da organização.

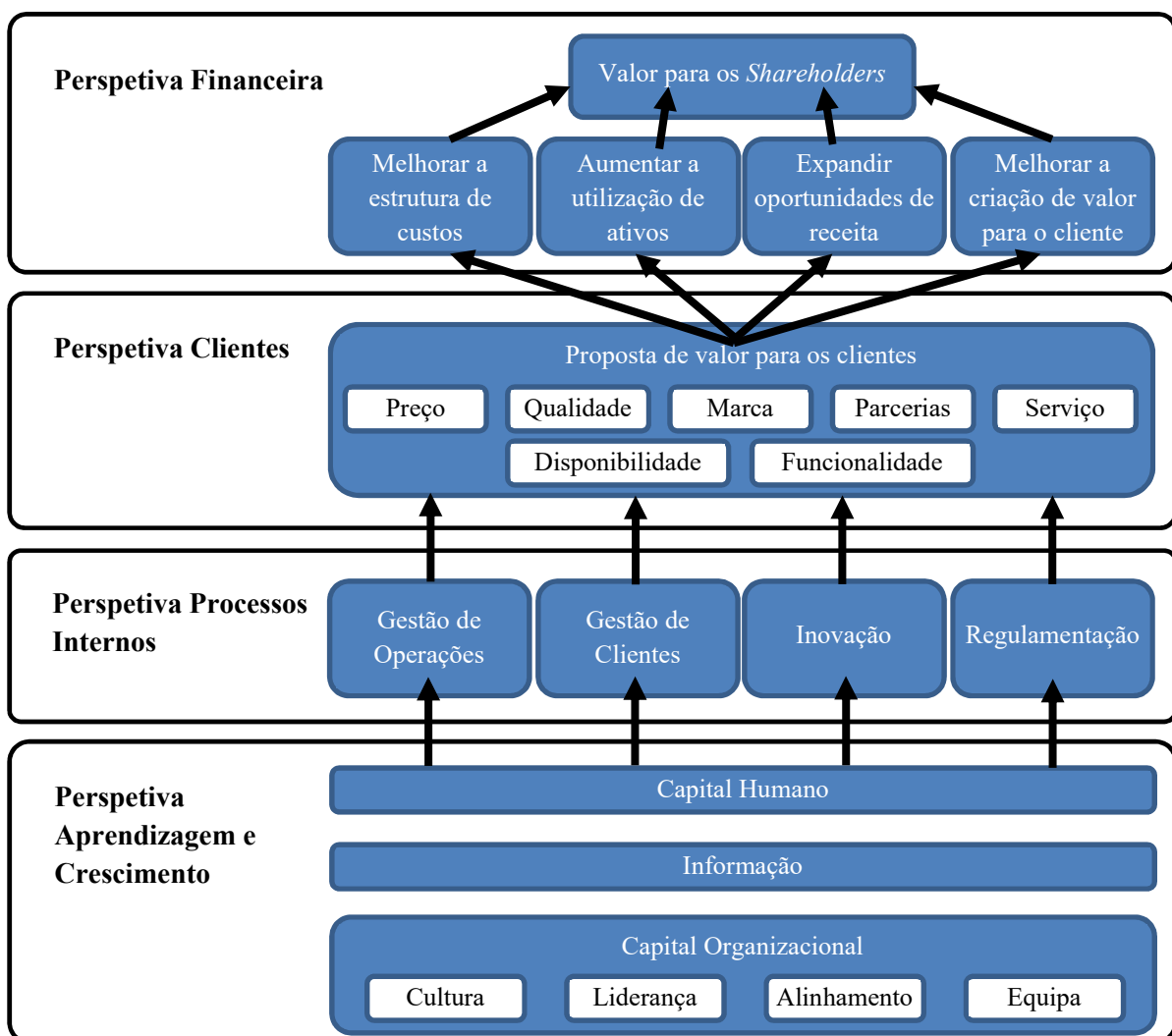


Figura 3.10 - Exemplo de Mapa estratégico, adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Os indicadores estratégicos servem para medir, avaliar e comunicar o progresso e cumprimento dos objetivos estratégicos e consequentemente a performance da organização tendo como

referência as metas fixadas. A análise dos resultados de medição da performance permite concluir acerca da performance da organização e desencadear processos de mudança. Por outro lado, o BSC, sendo uma ferramenta tão ampla quanto é, pode facilmente tornar-se dispendiosa em tempo e em meios financeiros, pelo que, na sua implementação, será importante utilizar métricas comuns, mais simples de gerir e de comparar.

Implementar o BSC, com sucesso, implica sempre fazer mudanças, dinâmica exigente que nunca é um processo simples, pelo que a performance dos colaboradores é seguida com maior proximidade e as relações de poder podem ser também colocadas em causa.

4 Banco alimentar contra a fome

4.1 História

Enquanto fazia voluntariado para uma cantina comunitária, John Van Hengel, empresário e ativista dos direitos humanos, apercebeu-se de que as lojas de retalho tinham de se desfazer de bens alimentares, por se encontrarem fora do prazo de validade, por apresentarem defeitos ou por não cumprirem com os padrões de venda e começou a fazer a sua recolha desses bens que as lojas desperdiçavam. Com a ajuda da Basílica de Santa Maria, foi, então, em 1967, criado o primeiro Food Bank do mundo em Phoenix, no Arizona e deu-se assim início a um movimento que existe hoje por todo o mundo.

Apesar do aparente sucesso dessa iniciativa, o projeto apareceu na Europa, pela primeira vez, apenas em 1984, em Paris, França onde um grupo de pessoas de boa vontade levaram à constituição de vários bancos alimentares nesse país, e cuja experiência, o padre jesuíta, José Vaz Pinto entendeu partilhar e promover em 1990. Reuniu-se com um conjunto alargado de pessoas que então decidiram fundar o primeiro Banco Alimentar Contra a Fome (BACF) em Portugal, em Lisboa.

Entretanto foram criados em Portugal outras estruturas semelhantes e em 23 de fevereiro de 1999, foi estabelecida a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome, de modo a garantir, proteger e verificar a missão e os valores, assim como, harmonizar e coordenar os procedimentos e as práticas dos vários BACF.

4.2 Missão, Visão e Valores

A missão do Banco Alimentar centra-se na luta contra todo o desperdício readquirindo os excedentes alimentares para que estes possam ser entregues a quem tenha carências alimentares, recorrendo à ação de voluntários, sejam eles pessoas ou empresas, que se associem a esta causa.

De acordo com o *site* oficial do Banco Alimentar Contra a Fome, a visão é assegurar que todos os homens no mundo tenham garantido o direito à alimentação. Concretamente a ação do Banco Alimentar Contra a Fome assenta na partilha, no voluntariado, na gratuidade, na dádiva e no mecenato. Por um lado, são estes os valores que definem o espírito que norteia todas as relações que se estabelecem entre os Bancos Alimentares e todos os *stakeholders*. Por outro, são estes também os valores que a organização quer que estejam presentes no dia-a-dia de quem trabalha nesta causa. "Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente que lhe assegure a si e à sua família, a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda aos serviços sociais necessários" (Excerto do artigo 25º da Declaração Universal dos Direitos do Homem).

Pode-se assim perspetivar os Bancos Alimentares, como uma organização estratégica, que adota um conjunto de princípios e doutrinas, como por exemplo, os princípios da dádiva e da partilha, na luta contra o desperdício de produtos alimentares e na sua repartição pelas pessoas mais necessitadas, feitas através de outras instituições de solidariedade e ajuda social.

É de destacar que dando resposta ao espírito que norteia os Bancos Alimentares, todos eles se constituem juridicamente como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). As IPSS são instituições constituídas sem objetivos lucrativos, por iniciativa de particulares, com o desígnio de “dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”. Segundo o artigo 4.º do Estatuto das IPSS, o Estado (concretamente a Segurança Social) apoia, coopera e tutela as instituições no cumprimento da efetivação dos direitos sociais, no entanto, esta colaboração não pode constituir limitação ao direito de livre atuação das IPSS, ou seja, não pode colocar em causa a autonomia das mesmas. Todas as IPSS servem os seus beneficiários.

As IPSS podem ser de natureza associativa (associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, etc) ou de natureza funcional (fundações, centros sociais, etc). Podem ainda agrupar-se por uniões, federações e confederações.

No caso, do ponto de vista organizativo e estrutural, os Bancos Alimentares agrupam-se numa federação com o objetivo de lutar contra o desperdício de produtos alimentares, possibilitando a distribuição, de uma forma gratuita às pessoas carenciadas.

Concretamente, a ação dos Bancos Alimentares que hoje se encontram em funcionamento, é angariar, repartir e distribuir várias dezenas de milhares de toneladas de produtos alimentares a várias instituições e durante todo o ano. Desta forma, as instituições são as responsáveis por realizar a distribuição de refeições e cabazes de alimentos a pessoas carenciadas, adaptado do BACF.

Face às elevadas quantidades de produtos alimentares que os Bancos diariamente manuseiam, é inevitável que haja uma organização logística profissional, cujos objetivos funcionais são:

- Recolha e encaminhamento de produtos alimentares;
- Triagem e armazenagem;
- Controlo de qualidade;
- Rede de frio.

Dado que o principal objetivo do Banco Alimentar é “evitar o desperdício de alimentos fazendo-os chegar às pessoas que têm fome” (Banco Alimentar, 2018), ele recebe todo o tipo de alimentos,

qualquer que seja a sua qualidade ou a origem. Os alimentos são recolhidos localmente e a nível nacional, nunca descuidando as normas de higiene e segurança alimentar.

Os Bancos Alimentares têm, ao longo de todo o ano, sob a sua responsabilidade a distribuição dos alimentos pelas instituições de solidariedade com atividade em Portugal. Os Bancos Alimentares têm ainda o compromisso de acompanhar e partilhar as ações das instituições na luta contra a exclusão social.

Cada Banco Alimentar possui acordos com as instituições de solidariedade da sua região face às características próprias de atuação. Toda a ajuda alimentar que se proporciona é feita da maneira que melhor se adapte às necessidades identificadas. Desta forma, por exemplo, são elaborados cabazes de produtos alimentares, para lares de terceira idade ou para creches, e são servidas refeições confeccionadas, que são entregues aos sem-abrigo.

Os Bancos Alimentares são instituições não-governamentais, apolíticas e não confessionais. Têm como princípio praticar uma gestão transparente que executa regras estritas e idênticas para todos os Bancos Alimentares.

Conforme o determinado pelo BACF, exceto nalguns casos, todos os serviços do Banco Alimentar são executados e chefiados por voluntários.

Existem 6 comissões:

- Comissão de Abastecimento;
- Comissão de Voluntários;
- Comissão de Distribuição;
- Comissão Administrativa e Financeira;
- Comissão Técnica;
- Comissão de Imagem e Relações Públicas;

De acordo com os princípios e valores apresentados no *site* oficial, o Banco Alimentar recusa o primado do dinheiro. O seu funcionamento assenta numa “lógica de promoção de solidariedade ativa e responsável” (Banco Alimentar Contra a Fome, 2018). Os Bancos Alimentares tencionam colocar-se ao serviço dos que realmente precisam, sem receberem nada em troca.

Os Bancos Alimentares são constituídos por voluntários e associações de inspiração humana e espirituais diferentes. Todos os participantes podem ter convicções, ideias e credos diferentes, sem que este facto afete a solidariedade.

4.3 Configuração dos Processos do Banco Alimentar Contra Fome de Lisboa

O funcionamento do BACF assenta num conjunto de metodologias que visam garantir a receção e expedição dos bens doados, assim como assegurar a máxima qualidade dos mesmos no momento da entrega.

4.3.1 Transporte

O caminho dos bens alimentares até aos beneficiários do BACF começa pelo seu transporte, do local de armazenagem a montante do banco, que varia desde fábricas (caso da Indústria) até aos pontos de recolha das campanhas, normalmente nos grandes centros de retalho. Dependendo do seu ponto de partida, o transporte até ao armazém, situado na Avenida de Ceuta, é múltiplo. Produtos vindos da indústria e dos excedentes agrícolas são entregues, ou pelos produtores ou via parceria com a transportadora Luís Simões, por outro lado, os bens doados no MARL são transportados pelo próprio banco, com uso das duas viaturas que possui destinadas a essa função, sendo que aqueles provenientes das campanhas são transportados pelos próprios voluntários.

Nesta fase, a informação que o BACF dispõe sobre os bens recebidos é diferente consoante a fonte. Do lado da Indústria e excedentes agrícolas, este recebe guias pormenorizadas. No MARL, é espectável alguma variação entre as guias recebidas e o valor real dos bens alimentares. Isto deve-se ao facto dos benefícios fiscais, provenientes da doação de alimentos, aliciarem os produtores a doar, muitas vezes aquilo que já só tem um caminho, o lixo. Por fim, os bens alimentares recolhidos nas campanhas são os que outorgam mais trabalho ao banco, uma vez que todos os produtos devem ser submetidos a uma triagem e catalogação para se determinar as quantidades recebidas.

4.3.2 Armazenamento

Após a receção dos produtos, estes são alocados nas diferentes áreas do armazém do BACF, consoante a sua tipologia, e o seu destino. Geralmente, os produtos frescos são expedidos diariamente, procurando minimizar o desperdício, e por essa razão são colocados mais próximo da zona de expedição. Os produtos com prazos de validade elevada, e os recebidos nas campanhas, após a sua triagem, são postos na traseira do armazém para a elaboração de cabazes.

Enquanto os produtos destinados à elaboração de cabazes seguem um método no seu armazenamento, a alocação dos produtos frescos é feita sem grande critério. Usualmente, os

produtos são colocados onde há espaço, não seguindo regras, o que, na maioria das vezes, torna o *picking* uma tarefa demorada.

4.3.3 *Picking* e Expedição

Ainda que, como referido no capítulo anterior, o *picking* seja deficiente, este é feito segundo guias que viabilizam a distribuição de todos os bens recebidos, pelas instituições, antes que estes se deteriore. Através de um sistema desenvolvido pelo banco, em que entram variáveis como, número de beneficiários das instituições, prazos de validade, tipo de beneficiários e datas de recolha, entre outras, é possível rentabilizar ao máximo a distribuição dos produtos recebidos.

Na grande maioria dos casos, as instituições estão encarregues de ir fazer a recolha dos bens aos armazéns do BACF. É estabelecida uma data e hora de recolha com vista a dinamizar ao máximo o processo de expedição. Normalmente, os voluntários das instituições ajudam no *picking*, fazendo a recolha de alguns dos bens mencionados nas guias, sempre acompanhados pelos colaboradores/voluntários do banco.

Após o *picking*, a expedição dos bens é totalmente a cargo das instituições. Aqui, também, é possível melhorar o processo, quer fazendo alterações estruturais na zona de expedição (extremamente curta), quer proporcionando formação às pessoas encarregues do carregamento dos produtos.

4.3.4 Como pode uma instituição receber alimentos?

Para uma instituição poder receber produtos alimentares tem de se candidatar em primeiro lugar. De seguida, a mesma será visitada e avaliada. Uma vez que estejam reunidas todas as condições e se se justificar, é então celebrado um acordo de abastecimento gratuito de produtos alimentares entre essa instituição com o Banco Alimentar Contra a Fome da região. O público a quem o Banco Alimentar presta apoio é muito heterógeno, assim como os serviços prestados são variados, segundo BACF.

O princípio da gratuidade é reafirmado no acordo, no que diz respeito, às entregas dos alimentos às instituições. Contudo, na relação instituição/pessoas apoiadas deverá existir uma contribuição dos beneficiários que pode traduzir-se num pagamento em dinheiro que deve ser mínimo.

5 Estudo de caso

O trabalho tem como objetivo implementar as etapas representadas na Figura 3.4. Para que tal fosse possível, a metodologia de investigação escolhida foi o estudo de caso. A utilização de um estudo de caso para perscrutar um tema específico permite identificar as características particulares do mesmo e, evidenciar os efeitos da sua implementação, de forma eficiente, sendo muito usada por investigadores em trabalhos de carácter individual (Bell, 2005).

5.1 Metodologia de Investigação

O estudo de caso exige, da parte do investigador, um conhecimento detalhado acerca do funcionamento interno do objeto de estudo. Para este fim foi necessário recolher de dados acerca da organização BACF. Os dados podem classificar-se, segundo o modo como foram obtidos, como - dados primários e dados secundários. Dados primários dizem respeito às informações recolhidas pelo investigador, enquanto que os secundários são informações presentes em documentos elaborados por outras entidades.

Os dados primários são:

- **Entrevistas Exploratórias** visam perceber qual a visão de alguns dos colaboradores do BACF no que diz respeito à medição e monitorização de performance no seio da instituição. Foram entrevistados dois colaboradores com funções distintas: a responsável pela comissão de distribuição e um dos membros da administração ligado à área das certificações de qualidade e energia. A tipologia de entrevista utilizada foi a semiestruturada (presente no anexo 1) uma vez que confere algum controlo sobre o conteúdo a extrair, deixando espaço para que, no desenrolar da entrevista, se abordem temas secundários, também relevantes ao âmbito do projeto.
- A **observação etnográfica** é um tipo de observação *in loco* que permite ao investigador levantar hipóteses e alinhar a sua visão com o meio em análise. A presença do autor no local potenciou a aprendizagem dos valores intrínsecos à organização, assim como a identificação de procedimentos e qualquer problema nos mesmos. O autor exerceu funções como colaborador/voluntário do BACF durante seis semanas. Ao longo deste período, passou por três estações de trabalho: *picking*; elaboração de cabazes; contacto com instituições e com doadores. Este trabalho permitiu que, através de conversas informais com colaboradores de vários níveis hierárquicos da organização, o autor ganhasse um conhecimento mais profundo acerca da organização, da sua missão, e de alguns desafios que procura ultrapassar.

Os dados secundários consistiram na análise documental. Esta diz respeito aos relatórios da organização (relatórios anuais públicos), planos de ação, site oficial e informação nos sistemas internos da mesma (objetivos a atingir para manter as certificações 9001, norma de sistemas de gestão de qualidade e 50001, norma de sistemas de gestão de energia).

Através da recolha e análise dos dados foi possível desenhar uma metodologia de estudo de caso, apresentada na Figura 5.1. Esta encontra-se subdividida em 2 fases. A primeira, diz respeito à recolha e análise de dados primários e secundários e os respetivos *outputs*, enquanto que a segunda é relativa ao desenho de resultados.

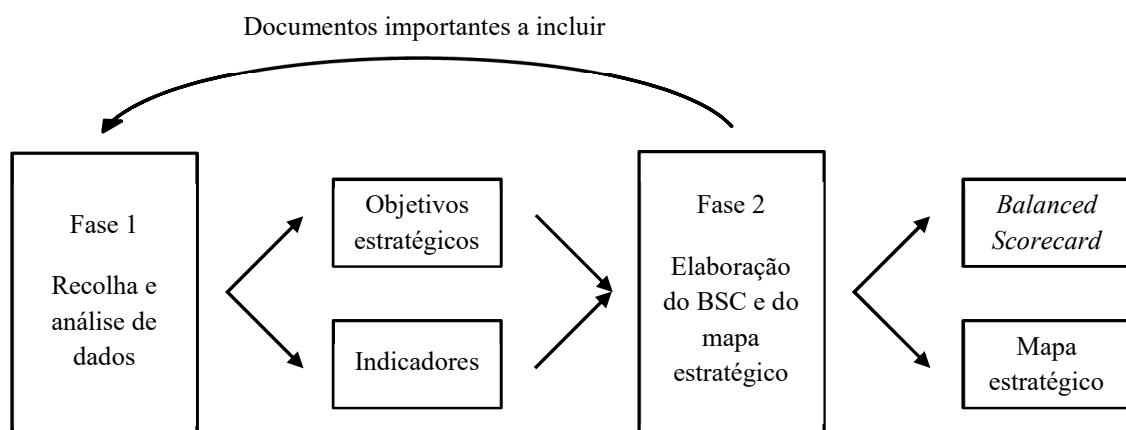


Figura 5.1 - Fases de recolha de dados e os seus outputs

5.2 Fase 1 – Recolha e Análise de Dados

Após a coleta dos dados procedeu-se à sua organização de forma a identificar os resultados obtidos. De cada uma das fontes, primária e secundária, resultou um conjunto de dados que, em última análise, possibilitou o desenvolvimento do BSC.

As entrevistas exploratórias foram a génese dos procedimentos tomados e orientados especificamente para a elaboração do BSC. Através dessas entrevistas foi possível perceber qual o estado em que o BACF se encontrava, relativamente à monitorização das suas atividades, e consequentemente da sua performance.

As primeiras questões das entrevistas “O Banco Alimentar tem padronização e documentação que descreva a estrutura e funcionamento do mesmo? Se sim, qual?”; “O planeamento estratégico do Banco Alimentar é revisto com que periodicidade?”; “São definidos objetivos estratégicos concretos nesse planeamento?” enunciaram a monitorização, via certificações, já utilizadas pelo BACF. Os processos de monitorização realizados encontravam-se no âmbito das certificações ISO 9001 (certificação de sistemas de gestão da qualidade) e ISO 50001 (certificação de sistemas

de gestão de energia), que, dado o seu espectro alargado a quase todas as atividades do BACF, serviram de base ao desenho do BSC.

Das entrevistas, resultou ainda um aspeto importante relativo à orientação da visão dos colaboradores e voluntários com a visão do BACF. O facto do BACF ser uma organização que se apoia fortemente nos voluntários para desenvolver o seu trabalho, faz com que esta dependa dos mesmos em larga escala. Não obstante, considera-se que não é necessário que todo o voluntário tenha a sua visão alinhada com a do BACF, uma vez que, adjudicando a cada voluntário, tarefas de carácter simples, é possível alcançar resultados similares alinhando ou não a sua visão com a organização. Contrariamente, é considerado extremamente importante que este alinhamento de visões seja alcançado no que toca aos colaboradores do BACF.

As observações etnográficas assumiram-se como a base para a elaboração de hipóteses de resolução dos problemas descritos no primeiro capítulo da dissertação. Permitiram ao autor, conhecer a realidade do BACF e procurar solucionar os desafios através de abordagens pessoais. Estas observações permitiram que o autor pudesse participar ativamente no desenho e escolha de iniciativas a tomar para alcançar os objetivos estratégicos.

Por fim, da análise documental resultou um reconhecimento da missão, visão, valores e do trabalho realizado pelo BACF, muito importante para a elaboração do BSC, através da leitura dos relatórios anuais e do *site* oficial, bem como a Tabela 5.1 fruto de uma análise ao programa de ação para 2018 e aos ficheiros de monitorização já utilizados para a manutenção das certificações.

Tabela 5.1 - Objetivos estratégicos

Objetivos	Norma		Programa de ação para 2018
	ISO 9001	ISO 50001	
Aumentar a satisfação das Instituições	X		
Garantir uma gestão responsável	X		
Aumentar a quantidade de donativos alimentares e financeiros recebidos	X		
Reduzir o de consumo energético face à unidade de atividade		X	
Diminuir a quantidade de produto rejeitado	X		
Reavaliar dos acordos celebrados até 2015	X		
Angariar novos benfeitores e aumentar o comprometimento e o vínculo com o Banco			X
Instaurar auditorias internas aos processos do Banco	X		
Melhorar o controlo de duplicações e sobreposições de registo de famílias			X
Assegurar a formação dos colaboradores	X		
Manter o número de dias de baixa por acidentes de trabalho	X		
Alinhar a visão dos voluntários e colaboradores com a do Banco Alimentar	X		X
Melhorar a qualidade de serviço das instituições beneficiárias			X

Uma das particularidades dos objetivos presentes nas certificações é o facto do BACF já ter indicadores para monitorizar cada um dos mesmos. A Tabela 5.2 enuncia os indicadores utilizados pelo BACF.

Tabela 5.2 - Indicadores do BACF

Indicadores
Grau de satisfação da Instituição
Custos de funcionamento
Toneladas de donativos alimentares recebidos
Toneladas de donativos financeiros recebidos
Consumo energético por tonelada expedida
Percentagem de produto rejeitado
Quebras medidas em Kg
Nº de acordos avaliados
Nº de novos benfeitores
Nº de benfeitores há mais de 5 anos
Taxa de resposta às auditorias a tempo e aceites
Fases de desenvolvimento do sistema completas
Horas de formação
Dias de baixa por acidente de trabalho
Nº de voluntários que já colaboraram com o Banco
Horas de formação às Instituições

5.3 Fase 2 – Elaboração do BSC e Mapa Estratégico

A definição das perspetivas e seus objetivos estratégicos, base da elaboração de um *Balanced Scorecard*, tendo como alicerces a missão, visão e valores do BACF foi realizada em colaboração com o membro da administração, incorporando os resultados das entrevistas exploratórias, observações e análise documental. Conversas informais com colaboradores do BACF permitiram revelar algumas das peculiaridades adjacentes à natureza de uma instituição de carácter solidário, nomeadamente, a visão do doador, não só como fornecedor/investidor, mas também cliente, e os clientes (instituições com acordos) como parceiros do BACF na sua missão. Assim, foi possível discernir qual o propósito incipiente a cada perspetiva, hierarquizando-as de forma coerente. Optou-se por se seguir a arquitetura 2 da Figura 3.3, uma vez que, apesar de a perspetiva clientes ser o ponto fulcral para alcançar a missão da organização, a perspetiva financeira é igualmente relevante. Assumiu-se que as outras perspetivas serviriam de base para que os objetivos da perspetiva clientes e financeira se vissem alcançados.

Para proceder à definição das perspetivas, foi fulcral a identificação dos objetivos estratégicos do BACF. Apenas assim, foi possível validar a conceção dada às perspetivas. Esta etapa viu-se assente, como já referido acima, na missão, visão e valores da instituição, e também no programa de ação para 2018 do BACF e nos documentos referentes às certificações da organização.

Após a definição dos objetivos estratégicos, passou-se para a fase seguinte: determinação dos indicadores. Esta etapa é considerada uma das mais importantes, uma vez que a escolha de um indicador errado pode levar à errónea medição de desempenho e consequente afastamento dos objetivos da organização. A escolha dos indicadores associados a objetivos no âmbito das certificações já se encontrava realizada. Apenas foi necessária uma breve análise aos mesmos para se perceber se estes ainda se adequavam à realidade do BACF e se continuavam a ser possíveis de monitorizar, ou se existia uma outra forma, mais simples, de medir a performance da organização. A escolha dos indicadores, tal como os outros passos acima mencionados, foi realizada em conjunto com o membro da administração, o que permitiu assegurar um nível de confiança mais elevado do que seria alcançável caso feito sem a colaboração do BACF, apenas através de análise documental, especialmente naqueles indicadores escolhidos para objetivos que não eram monitorizados anteriormente. A definição de metas e iniciativas também foi realizada com a colaboração do membro da administração da organização, no entanto, não foi possível definir a totalidade dos itens de todas as perspetivas dado que alguns objetivos não eram da área de conhecimento do mesmo, tendo se optado por deixar por definir.

Na Tabela 5.3 encontram-se os resultados obtidos para a perspetiva clientes/*stakeholders*. Foram colocadas as questões “quem são os clientes?”, “quem sentirá falta da organização, caso esta deixe de existir?”, e “quem é a competição?”, às quais se identificaram as instituições beneficiárias como clientes, e principais vítimas da sua ausência no mercado. A competição do BACF foi identificada como as outras organizações de carácter similar ao mesmo, ainda que não haja nenhuma que faça exatamente o mesmo que o BACF – recolher bens para doar a instituições. Assim foi possível discernir qual o alvo da perspetiva clientes.

Dos três objetivos escolhidos para integrarem esta perspetiva, apenas um deles – Aumentar a satisfação das Instituições – havia sido identificado via recolha e análise de dados. A definição dos restantes objetivos passou por uma discussão sobre quais os propósitos do BACF, ou seja, quais os princípios motivadores da sua missão e visão ligados à perspetiva. Dessa discussão determinou-se que, a constante melhoria da relação Instituição-BACF e a procura por ajudar o maior número possível de pessoas, eram os objetivos que a organização pretendia alcançar no domínio desta perspetiva.

A perspetiva financeira (Tabela 5.4) contém apenas objetivos já reconhecidos pela organização como pontos-chave para o seu sucesso. Estes objetivos já eram monitorizados previamente, sendo

que o trabalho realizado para a definição desta perspetiva se prendeu, essencialmente, com a escolha de quais deveriam ser incluídos na mesma e a definição de metas e iniciativas a tomar para os alcançar.

Tabela 5.3 - Perspetiva Clientes/Stakeholders do BACF

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar relação Instituição-Banco	Instituições visitadas por ano	Visitar a totalidade das instituições com acordo com o Banco	Estabelecimento de nº de visitas por trimestre para cumprimento da meta
Aumentar a satisfação das Instituições	Grau de satisfação da Instituição	95% de Instituições satisfeitas com a parceria	Envolver as instituições nos processos do Banco para reconhecimento da realidade vivida no mesmo
Aumentar o número de famílias beneficiárias do Banco	Número de famílias beneficiárias	Por definir	Estabelecimento de acordos com IPSSs que visem a distribuição/fornecimento de bens alimentares na sua comunidade

Tabela 5.4 - Perspetiva Financeira do BACF

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Garantir uma gestão responsável	Custos de funcionamento	5% na relação Custos de funcionamento/ Valor de bens distribuídos	Por definir
Aumentar os donativos alimentares recebidos	Toneladas recebidas	3% de aumento face ao ano anterior	Realização de reportagens e campanhas de sensibilização; Implementação de sistemas de engagement
Aumentar os donativos financeiros recebidos	Fundos angariados	10% de aumento face ao ano anterior	Realização de reportagens e campanhas de sensibilização; Implementação de sistemas de engagement
Reduzir o consumo energético face à unidade de atividade	Consumo energético; Toneladas expedidas	-2% face ao ano anterior (tep/ton)	Renegociação com fornecedor de energia elétrica (Unificação da Federação de Bancos Alimentares para esta etapa)

A Tabela 5.5 demonstra a perspetiva processos internos da organização. Em conversa informal com a responsável pela comissão de distribuição, percebeu-se que o BACF procurava uma forma de cativar novos voluntários e motivar aqueles que já colaboraram com a instituição. A solução pensada passa por desenvolver um sistema que potencie o *engagement* dos voluntários, tendo-se tornado um dos objetivos a considerar nesta perspetiva. O facto desta solução promover uma relação positiva entre o BACF e entidades externas ao mesmo levou a que se pensasse em aplicar o mesmo conceito para os doadores, levando ao surgimento de um outro objetivo – Implementação de sistema que proporcione o aumento do *engagement* do doador.

Tabela 5.5 - Perspetiva Processos Internos do BACF

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Implementar um sistema que proporcione o aumento do <i>engagement</i> do doador	Fases de desenvolvimento do sistema completas	Sistema 100% operacional	Envolver os voluntários e colaboradores num think tank de modo a chegar a uma ideia que possa, posteriormente, ser desenvolvida
Implementar um sistema que proporcione o aumento do <i>engagement</i> do voluntário	Fases de desenvolvimento do sistema completas	Sistema 100% operacional	Envolver os voluntários e colaboradores num think tank de modo a chegar a uma ideia que possa, posteriormente, ser desenvolvida
Diminuir a quantidade de produto rejeitado	Porcentagem de produto rejeitado; Quebras medidas em Kg	=< 0.5%	Adequar critérios de distribuição às instituições em causa; Garantir <i>compliance</i> entre o critério e o produto expedido
Reavaliar os acordos A celebrados até 2015	Nº de acordos avaliados	100% dos acordos A reavaliados	Alocação de recursos ao desenvolvimento da tarefa
Angariar novos benfeitores e aumentar o comprometimento e o vínculo com o Banco Alimentar	Nº de novos benfeitores; Nº de benfeitores há +5anos	Por definir	Reestruturação do “Clube de Amigos”*
Instaurar auditorias internas aos processos do Banco Alimentar	Taxa de resposta às auditorias a tempo e aceites	2 auditorias anuais completas	Promoção de auditorias estipuladas
Melhorar o controlo de duplicações e sobreposições de registo de famílias	Fases de desenvolvimento do sistema completas	Sistema 100% operacional	Desenvolvimento e implementação de sistema orientado para a tarefa

*Clube de Amigos – nome dado a um grupo de associados do BACF que doa e ajuda a organização nos seus trabalhos

Por fim, na perspetiva aprendizagem e crescimento (Tabela 5.6), após a inclusão dos objetivos já definidos no âmbito das certificações e do plano de ação, procedeu-se a uma análise de alguns exemplos de BSC e constatou-se que o objetivo – Melhorar a satisfação dos profissionais – estava presente em vários BSC. Uma vez que este objetivo é comum ao BACF, foi adicionado ao BSC do mesmo.

Tabela 5.6 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento do BACF

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Assegurar a formação dos colaboradores	Horas de formação	20h por colaborador	Planeamento e realização de formações
Alinhar a visão dos voluntários com a do Banco Alimentar	Manutenção de voluntários que já participaram em atividades com o Banco	Por definir	Implementação de sistema de <i>engagement</i> do voluntário; Sessões de formação/esclarecimento acerca da missão valores e visão do Banco
Melhorar a satisfação dos profissionais	Grau de satisfação dos colaboradores	Por definir	Por definir
Manter o número de dias de baixa por acidentes de trabalho	Dias de baixa por acidente de trabalho	=<5	Formação em segurança no trabalho
Melhorar a qualidade de serviço das instituições beneficiárias	Horas de formação	Por definir	Formação das instituições, em parceria com a ENTREAJUDA, em matéria de higiene e segurança alimentar, no que se refere ao transporte, manuseamento e acondicionamento dos produtos

Em último lugar, o desenho do mapa estratégico, agrega todos os resultados obtidos. Neste, é possível denotar as relações causa-efeito estudadas na determinação das perspetivas e objetivos estratégicos, assim como comunicar, de forma simples, toda a mensagem trabalhada na implementação da metodologia BSC – Permite a comunicação da estratégia da organização, de forma concisa e mais fácil de entender.

O facto de se tratar de uma ONP, altera a forma como as perspetivas se interligam, como já mencionado em capítulos anteriores. A estrutura das relações causa-efeito é moldada à natureza norteada pelo serviço aos mais necessitados, acabando por resultar num mapa estratégico ligeiramente diferente do que é comum no setor privado. Tal como o desenho do BSC, o mapa

estratégico foi elaborado em conjunto com o membro da administração, membro da administração do BACF.

A Figura 5.2 ilustra o mapa estratégico definido para o Banco Alimentar Contra a Fome de Lisboa.

O foco do trabalho para o desenho do mapa estratégico foi a definição das relações causa-efeito, tendo sido elaborado com membro da administração de modo a assegurar a validade das mesmas. É de salientar que alguns dos objetivos (das perspetivas base) são cruciais para o cumprimento da missão do BACF. Dois exemplos são “Alinhar a visão dos voluntários com a do Banco Alimentar” e a “Implementar sistemas de *engagement* para os voluntários e doadores” que, além de verem o seu impacto estendido ao longo de todo o mapa estratégico, também estão diretamente ligados aos problemas, apresentados na secção 1.1, que motivaram o desenvolvimento desta dissertação:

- **Alinhar a visão dos voluntários com a do Banco Alimentar:** O trabalho desenvolvido pelos voluntários do BACF é extremamente importante para a organização, não só no dia-a-dia, mas também nas campanhas de recolha que realiza. Apenas com recurso a um elevado número de voluntários é possível montar as redes de recolha de bens alimentares necessárias para fazer das campanhas de recolha iniciativas de sucesso. Ao alinhar a visão dos voluntários com a visão do BACF é possível motivar e garantir que estes mantêm o vínculo que têm com a organização. Este aspeto acaba por servir de base para o objetivo “Angariar novos benfeitores e aumentar o comprometimento e vínculo com o Banco Alimentar” que, por sua vez, permite que o BACF angarie mais donativos, objetivo da perspetiva financeira. A angariação de donativos está ligada com a saúde financeira desta organização, garantindo uma gestão responsável, mas também com a capacidade que esta tem em satisfazer as necessidades das instituições que serve, possibilitando um aumento do número de famílias beneficiárias. Em última análise, proporciona ao BACF as ferramentas necessárias para atingir a sua missão – satisfazendo os seus clientes (instituições com acordo) mantendo a saúde financeira da organização.
- **Implementação de sistemas de *engagement* para os voluntários e doadores:** Este objetivo dos processos internos é muito similar ao acima descrito uma vez que impacta diretamente a angariação de benfeitores do BACF. Por exemplo, o desenvolvimento de aplicativos *web* poderá permitir dinamizar a comunicação com voluntários e doadores. Alcançar este objetivo fará do BACF uma organização mais moderna e capaz de responder às necessidades da comunidade que serve.

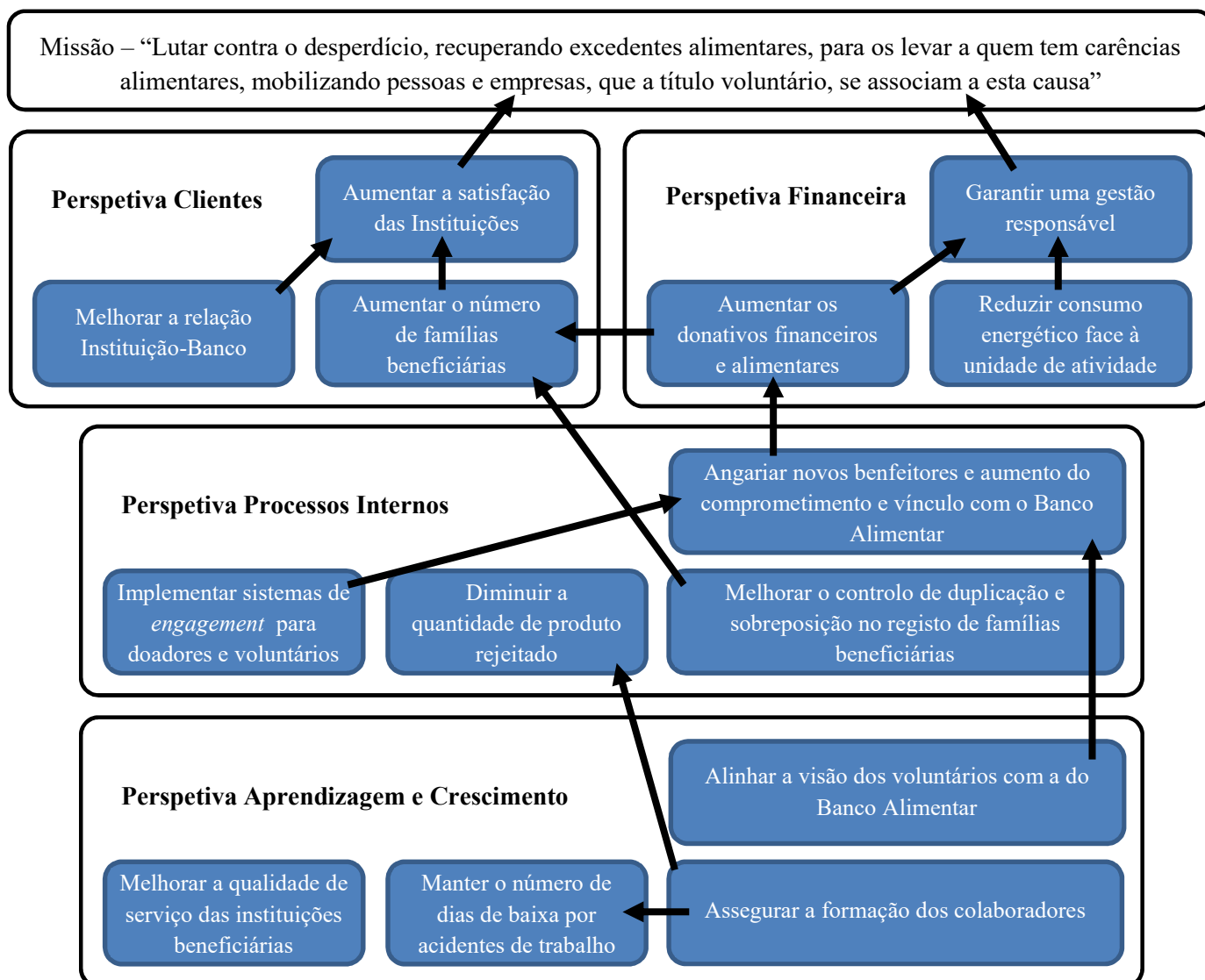


Figura 5.2 - Mapa Estratégico do BACF

6 Conclusões

A última secção da dissertação expõe uma visão geral da revisão de literatura realizada, e uma apreciação acerca da execução dos objetivos da dissertação. São apresentadas as limitações do estudo e apontadas algumas recomendações para futuros trabalhos.

6.1 Conclusões gerais

A dissertação foi desenvolvida com o propósito de proporcionar, ao BACF, uma metodologia que lhe permitisse, não só garantir a conclusão de processos internos já iniciados, assim como responder à contínua procura que a organização tem por melhorar o seu trabalho ao serviço da comunidade, tendo-se optado pelo BSC. Dado os constrangimentos de calendário da organização, o trabalho desenvolvido tem como âmbito a concretização das duas primeiras fases da implementação do BSC, “Planeamento” e “Desenvolvimento dos Fundamentos do BSC”, não sendo incluída a fase “Execução e Feedback”. Foram estabelecidos, como subobjetivos da dissertação, a definição de objetivos estratégicos e metas, escolha de indicadores, desenho de iniciativas e desenvolvimento do mapa estratégico do BACF.

O BSC é uma metodologia de gestão estratégica criada em 1992, por Robert Kaplan e David Norton (Kaplan & Norton, 1992), que aborda quatro perspetivas distintas que representam toda a realidade de uma organização. Desde a sua génese, a metodologia tem vindo a sofrer constantes alterações para se adaptar às organizações. O facto de ser uma metodologia que permite uma transcrição da estratégia para objetivos e iniciativas concretas a tomar, nas quatro perspetivas, tornou o BSC atrativo para as ONPs. A capacidade de adaptabilidade que esta metodologia apresenta permite que cada organização a personalize para ajudar a alcançar a sua missão. Pinto (2009) identificou quatro arquiteturas adaptadas às ONPs (Figura 3.3, pp.24). Neste trabalho foi escolhida uma arquitetura onde a perspetiva clientes se encontra ao mesmo nível que a perspetiva financeira, uma vez que, para o BACF assegurar a sua missão, necessita de receber donativos, ou seja, receber o excedente de outras entidades que, normalmente seguiria para o lixo, evitando o seu desperdício.

A metodologia de investigação utilizada foi o estudo de caso dado que possibilita, a um investigador de carácter individual, estudar um tema, como a implementação da metodologia BSC, evidenciando características particulares da mesma e os seus efeitos. Esta metodologia de investigação, incumbe ao investigador o reconhecimento detalhado do funcionamento do objeto de estudo. Tendo sido o BACF a organização escolhida como objeto de estudo, foi necessário recolher de dados acerca da mesma. Os dados foram classificados, como dados primários e dados secundários. Dados primários dizem respeito às informações recolhidas pelo investigador,

enquanto que os secundários são informações presentes em documentos elaborados por outras entidades, incluindo a organização a ser estudada.

Os relatórios da organização, planos de ação, site oficial e informação nos sistemas internos do BACF (dados secundários) formaram a base de trabalho que permitiu concluir quais eram os objetivos estratégicos e os indicadores a utilizar para a sua monitorização. Utilizando os resultados provenientes da análise aos dados secundários coludindo com as entrevistas e observações etnográficas (dados primários) foi possível desenvolver o BSC e o mapa estratégico.

Foram identificados um conjunto de objetivos estratégicos e respetivas metas, considerando as seguintes perspetivas: 1) Perspetiva Clientes – 3 objetivos, por exemplo “Aumentar o número de famílias beneficiárias do Banco”; 2) Perspetiva Financeira – 4 objetivos, sendo um deles “Reduzir o consumo energético face à unidade de atividade”; Perspetiva Processos Internos – 7 objetivos, como por exemplo “Implementar um sistema que proporcione o *engagement* do doador” e “Reavaliar os acordos A celebrados até 2015”; Perspetiva Aprendizagem e Crescimento – 5 objetivos, por exemplo “Alinhar a visão dos voluntários com a do Banco Alimentar”.

Foram escolhidas iniciativas de modo a alcançar os objetivos estratégicos de cada perspetiva. Alguns exemplos são: “Estabelecimento de acordos com IPSSs que visem a distribuição/fornecimento de bens alimentares na sua comunidade” para a perspetiva clientes; “Renegociação com fornecedor de energia elétrica (Unificação da Federação de Bancos Alimentares para esta etapa)” na perspetiva financeira; “Adequar critérios de distribuição às instituições em causa; Garantir *compliance* entre o critério e produto expedido” na perspetiva processos internos; “Formação das instituições em parceria com a ENTREAJUDA, em matéria de higiene e segurança alimentar, no que se refere ao transporte, manuseamento e acondicionamento dos produtos” para a perspetiva aprendizagem e crescimento.

Ao analisar o mapa estratégico obtido foi possível detetar o forte impacto estratégico que, objetivos como “Alinhar a visão dos voluntários com a do Banco Alimentar” e a “Implementar sistemas de *engagement* para os voluntários e doadores”, têm no cumprimento da missão do BACF, e nos objetivos que este tinha para a implementação do BSC. Essencialmente, o mapa estratégico evidencia a importância das relações causa-efeito entre as perspetivas, dado que se observa que um objetivo definido na perspetiva aprendizagem e crescimento pode impactar a concretização de objetivos estratégicos da perspetiva clientes e por sua vez o seguimento da missão do BACF.

Ainda que não se tenha executado a terceira fase da implementação do BSC, relacionada com a alocação de orçamento para as várias iniciativas definidas, implementação do BSC e monitorização do mesmo, considera-se que o trabalho desenvolvido foi um sucesso, pelos

resultados (proposta de BSC e mapa estratégico) e conclusões alcançadas, munindo o BACF com uma ferramenta que lhe permita melhorar o serviço à sua comunidade.

6.2 Limitações do estudo

O estudo viu-se limitado à concretização de duas das três fases de implementação da metodologia de BSC. A conjuntura, caracterizada pela necessidade da proposta de BSC e mapa estratégico serem apresentadas em assembleia geral, para que pudessem constar do plano estratégico do BACF para 2018, inviabilizou o estudo da terceira fase.

Outro aspeto a ter em consideração é o facto de que se procedeu à concretização das duas primeiras fases da implementação com uma equipa de projeto mais reduzida do que a literatura aconselha. Niven identifica que a maioria das equipas de projeto para a implementação de um BSC contam com dez ou mais elementos, passando pelo líder de projeto, o especialista em BSC, o especialista em mudança organizacional e pelos restantes elementos. Ainda que, de certo modo o autor tenha assumido o papel de especialista em BSC, o facto de o desenvolvimento do trabalho não ter contado com um especialista em mudança organizacional pode resultar em dificuldades, caso o BACF pretenda implementar a proposta sugerida.

6.3 Recomendações para futuros trabalhos

Para completar o trabalho desenvolvido, seria necessário estudar a terceira fase da implementação do BSC, ou seja, implementar o BSC e monitorizar os resultados obtidos. Será necessário validar as relações causa-efeito propostas, sendo para este fim necessário elaborar um estudo longitudinal, isto é observar o sistema durante um período de tempo prolongado. Esta última fase permitirá não só aperfeiçoar o BSC à organização, mas também perceber qual o impacto que a metodologia tem na mesma.

Seria interessante estudar a comparação de resultados entre a implementação em ONPs e em organizações de índole comercial e procurar evidenciar quais os impactos que o BSC tem em cada tipologia de organização.

Referências Bibliográficas

- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. Social Policy*. New York: Routledge. Disponível em: http://books.google.com/books?id=s_uzg-KoVylC&pgis=1. (Acedido em 29 de maio de 2018)
- Banco Alimentar (2018), *Quem Somos?*. Disponível em: <https://www.bancoalimentar.pt/quem-somos/>. (Acedido em 15 de fevereiro de 2017)
- Bell, J. (2005). *Doing your Research Project. British Journal of Educational Technology* (Vol. 3rd). Disponível em: <http://books.google.com/books?id=aroefdSRc8AC&pgis=1>. (Acedido em 3 de março de 2017)
- Charlier, F., & Unisinos, A. (2004). Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard. *ENEGEP*, 3389–3396.
- Cokins, G. (2004). *Performanc Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & sons.
- De Leeuw, S. (2010). Towards a reference mission map for performance measurement in humanitarian supply chains. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 336 *AICT*, 181–188. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9_21
- Drucker, P. F. (1989). *Critical Evaluation in Business and Management*. New York: Routledge.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Gryna, F. M., & Juran, J. M. (2001). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Jones, P. (2011). *Strategy Mapping for Learning Organizations - Building Agility into your Balanced Scorecard*. Farnham: Gower.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/00178012>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. *Strategic Finance*, 85(9), 27-35.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Spencer, K. L. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 100-102
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para gerir. O Balanced Scorecard em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Edinburgh: Pearson Education.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons. Disponível em: [http://hanin.web.id/ebook/management/Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.pdf](http://hanin.web.id/ebook/management/Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20for%20Government%20and%20Nonprofit%20Agencies.pdf). (Acedido em 15 de maio de 2017)
- O'Boyle, I. (2016). *Organisational Performance Management in Sport*. New York: Routledge.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming th Public Sector*. Massachussets: Addisson Wesley.
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148–169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>

- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quesado, P. R., Branco, J. C., & Rodrigues, F. J. (2017). Proposal to Implement the Balanced Scorecard in a Non-Profit Organization. *European Accounting and Management Review*, 4(1), 49–74.
- Schiffeling, S., & Piecyk, M. (2014). Performance measurement in humanitarian logistics: a customer-oriented approach. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(2), 198–221. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2013-0027>
- Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C., & Choo, A. (2008). Six Sigma: definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*, 26(4), 536–554.
- Segurança Social (2018). Instituições particulares de solidariedade social. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/ipss>. (Acedido em 15 de março de 2017)
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(9301), 84–93. <https://doi.org/10.1225/93107>
- Walton, M. (1989). *O Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Werkema, M. C. C. (1995). *Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- Yang, C. C., Cheng, L. Y., & Yang, C. W. (2005). A study of implementing Balanced Scorecard (BSC) in non-profit organizations: A case study of private hospital. *Human Systems Management*, 24(4), 285–300. Disponível em: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-28844458871&partnerID=tZOtx3y1>.

Anexo 1

Neste anexo, encontra-se o guião da entrevista utilizada para recolha de dados.

Guião da Entrevista

1. O Banco Alimentar Contra a Fome (BACF) tem padronização e documentação que descreva a estrutura e funcionamento do mesmo? Se sim, diga qual/quais?
2. O planeamento estratégico do Banco Alimentar é revisto com que periodicidade?
3. São definidos objetivos estratégicos concretos, nesse planeamento?
 - a. Quais são, para o ano de 2018? (Caso a resposta seja afirmativa)
4. Seguem/medem a performance do Banco de alguma forma? Se sim, diga qual?
 - a. Que processo utilizam para a seleção dos indicadores de performance? (Só se a resposta à pergunta anterior for afirmativa)
 - b. Porque não o fazem? (Caso a resposta seja negativa)
5. Enuncie quais os indicadores que considera importantes para medir a performance do Banco Alimentar.
6. É possível, tendo em conta a atual situação do Banco, monitorizar os indicadores acima referidos?
 - a. Estaria, o Banco, disposto a implementar sistemas para fazer a sua monitorização? (Caso não seja possível medir algum dos indicadores)
7. Considera que todos os profissionais e voluntários do Banco Alimentar estão conscientes dos esforços necessários para a concretização dos objetivos definidos?
8. Na sua perspetiva, considera que as metodologias de gestão utilizadas são as mais adequadas?